

SAIMAAN AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalous Lappeenranta  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Yritysten ja taloushallinnon juridiikan suuntautumisvaihtoehto

Laura Niskanen

## **TYÖTYYTYVÄISYYSTUTKIMUS**

### **CASE: YRITYS X OY**

# TIIVISTELMÄ

Laura Niskanen

Työtyytyväisyystutkimus case: Yritys X Oy, 65 sivua, 1 liite

Saimaan ammattikorkeakoulu, Lappeenranta

Liiketalous, liiketalouden koulutusohjelma

Yritysten ja taloushallinnon juridiikka

Ohjaajat: lehtori Leena Laari-Muinonen, lehtori Samuli Nikkanen

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää case-yrityksen henkilöstön mielipide työtyytyväisyydestä, työssäjaksamisesta ja työviihtyvyydestä. Tarkoituksena oli myös kerätä henkilöstöltä ideoita siitä, kuinka näitä asioita voitaisiin kehittää. Selvitys toteutettiin tekemällä lomakekysely yrityksen henkilökunnalle. Opinnäytetyö sisältää selvityksen työtyytyväisyydestä sekä teoriaosan, jossa käsitellään työyhteisön hyvinvoinnin kannalta tärkeitä asioita. Empiriaosion tavoitteena oli analysoida kyselytutkimuksen avulla saadut tulokset sekä tuoda esille mahdollisia henkilöstön ideoimia kehitysehdotuksia. Tutkimuksen avulla yritys saa tärkeää tietoa henkilöstön hyvinvoinnista.

Teoriaosion aineisto on kerätty tutustumalla alan kirjallisuuteen. Kyselylomakkeen kysymykset ovat suureksi osaksi teoriaosioon pohjautuvia. Myös yrityksen myymäläpäällikkö ilmaisi omat toivomuksensa kysymyksistä, joita hän haluaisi kysyttävän. Empiirinen työtyytyväisyyskysely on tehty lomakekyselynä. Selvitys on kokonaistutkimus eli aineiston muodostaa perusjoukko, joka tässä tapauksessa on yrityksen koko henkilökunta. Kysely on toteutettu paperiversiona, jonka vastaajat ovat voineet täyttää työaikana tai kotona. Täytetyt kyselylomakkeet palautettiin yrityksen kahvihuoneeseen sijainneeseen pahvilaatikkoon. Kyselyn vastausprosentti oli 79 %, mikä oli erittäin hyvä.

Työtyytyväisyyden tutkimiseen käytetty lomake toimi hyvin, sillä se oli selkeä ja tarpeeksi laaja. Tuloksista erottuivat helposti ne kohdat, jotka vaikuttavat kielteisesti henkilöstön hyvinvointiin ja viihtyvyyteen. Tuloksista selvisi, että henkilöstö oli pääasiassa kohtuullisen tyytyväistä, mutta esimerkiksi tiedonkulussa, yhteishengessä, tasavertaisessa kohtelussa, palautteen antamisessa sekä vaikutusmahdollisuuksissa olisi parantamisen varaa. Vastaukset muokattiin helppolukuisiksi kaavioiksi, minkä jälkeen niitä myös analysoitiin kirjallisesti.

## **Asiasanat:**

työtyytyväisyys, työviihtyvyys, työssäjaksaminen, työilmapiiri, työstressi

## ABSTRACT

Laura Niskanen

Work Satisfaction Report, Case: Company X, 65 pages, 1 appendix

Saimaa University of Applied Sciences, Lappeenranta

Degree Programme in Business Administration

Corporate and Financial Law

Bachelor's Thesis 2010

Instructors: Lecturer Leena Laari-Muinonen, Lecturer Samuli Nikkanen

The purpose of this thesis was to find out employees' opinions about work satisfaction, work atmosphere and how the employees manage to do their job. The main purpose was also to gather the employees' thoughts how to improve the above-mentioned issues. This study includes a work satisfaction report and also the theoretic part which dealt with the issues that are important for the employees' well-being. The meaning of the empirical part of the thesis was to find out what kind of an atmosphere and work satisfaction the company has and how it could be improved. The goal of this study is to offer information concerning the employees' well-being at the company in question.

The theoretical part of this thesis dealt with the issues that are important for the employees' well-being and work atmosphere. The main part of the questions of the questionnaire was based on the theoretical part. The company's store manager also suggested some important questions, which were taken into consideration. The employees were able to answer the questionnaire on paper during work or at home. The questionnaire was answered by 79% of the employees.

The questionnaire form worked well and it was explicit and large enough. The questionnaire brought the information needed to define the work satisfaction and the work atmosphere. The significant points of the results which needed to be noticed or improved were easy to find. The results were dealt with Excel in the form of a bar chart. The study results were also analyzed in a written form.

Keywords:

work satisfaction, work atmosphere, well-being of the employees, work stress

# SISÄLTÖ

1 JOHDANTO .....	6
2 HYVINVOIVA TYÖYHTEISÖ .....	7
2.1 Fyysinen hyvinvointi työpaikalla .....	8
2.2 Henkinen hyvinvointi työpaikalla .....	8
3 TYÖYHTEISÖN HYVINVOINTIIN VAIKUTTAVIA TEKIJÖITÄ .....	10
3.1 Yhteiset pelisäännöt .....	10
3.2 Arvostus .....	13
3.3 Onnistumisen kokemukset .....	15
3.4 Työn hauskuus .....	16
3.5 Huolenpito ja välittäminen työyhteisössä .....	17
3.6 Avoin vuorovaikutus .....	19
4 YRITYSKULTTUURI .....	21
5 ONGELMAT TYÖYHTEISÖISSÄ JA NIIDEN RATKAISEMINEN .....	23
5.1 Palautteen antaminen ja vastaanottaminen .....	23
5.1.1 Palautteen antaminen .....	24
5.1.2 Palautteen vastaanottaminen .....	26
5.2 Ongelmat työyhteisössä .....	27
5.2.1 Ongelmien ratkaisemisen vaikeus .....	27
5.2.2 Ongelmien havaitseminen ja ratkaiseminen .....	28
5.2.3 Ongelmakierre .....	31
5.2.4 Ongelmien syntipukit .....	33
5.3 Stressi .....	34
5.3.1 Hyvä stressi .....	34
5.3.2 Huono stressi .....	35
5.4 Työuupumus .....	37
5.5 Työpaikkakiusaaminen .....	39
5.6 Muutokset työympäristössä .....	43
6 TYÖYHTEISÖN JOHTAMINEN .....	45
6.1 Esimiehen tehtävät .....	45
6.2 Johtaminen osana työyhteisön hyvinvointia .....	46
7 YRITYS X OY:N ESITTELY .....	47
8 TUTKIMUSKOHTTEEN MÄÄRITTELY .....	48
9 KYSELYLOMAKE .....	48
10 KYSELYTUTKIMUKSEN TULOKSET .....	49
10.1 Työpaikkaan, työilmapiiriin ja työympäristöön liittyvät vastaukset .....	49
10.2 Omaan työhön ja omiin kokemuksiin liittyvät vastaukset .....	52
10.3 Johtamiseen ja esimiehiin liittyvät vastaukset .....	55
10.4 Kirjalliset vastaukset .....	57
10.4.1 Mitä asioita haluaisit parantaa työpaikallasi tai työssäsi? .....	57
10.4.2 Mitä työilmapiiriin vaikuttavia tekijöitä tulisi parantaa? .....	57
10.4.3 Mitä työviihtyvyyteen tai työssäjaksamiseen vaikuttavia tekijöitä tulisi parantaa? .....	58
10.4.4 Mihin asioihin olet työpaikassasi tyytyväinen? .....	59
10.4.5 Vastausten yhteenveto .....	59
11 PÄÄTELMÄT .....	61
LÄHTEET .....	64

## LIITTEET

Liite 1 Kyselylomake

# 1 JOHDANTO

Opinnäytetyöni tavoitteena on tarkastella työyhteisön hyvinvointia ja siihen liittyviä tekijöitä. Työssäni kiinnitän huomiota erityisesti työyhteisön sisäisiin toimintatapoihin sekä työyhteisön omiin pelisääntöihin. Teoriaosiossa selvitän, mistä työhyvinvointi muodostuu ja mitkä tekijät siihen vaikuttavat. Työhyvinvoinnin lisäksi käsittelen myös siihen olennaisesti liittyviä osa-alueita, kuten työssä jaksamista ja työviihtyvyyttä. Lisäksi tuon esille myös sellaisia tekijöitä, jotka muodostavat uhan henkilöstön työhyvinvoinnille. Työssäni en käsittele yrityksiä koskevia juridisia velvoitteita enkä virallisia sääntöjä kovinkaan laajasti, sillä ne vaikuttavat yleisesti ja samankaltaisesti kaikkiin samalla toimialalla toimiviin työyhteisöihin.

Työssäni teen yhteistyötä case-yrityksen kanssa. Pyrin kyselytutkimuksen avulla selvittämään kyseessä olevan yrityksen henkilöstön työhyvinvoinnin tason. Kyselytutkimuksen kohdejoukkona on koko case-yrityksen henkilökunta, lukuun ottamatta esimiehiä ja mahdollisia kesätyöntekijöitä. Tarjoan kyselytutkimuksessa case-yrityksen henkilöstölle mahdollisuuden ilmaista omia mielipiteitään ja kehitysehdotuksia työhyvinvoinnin, työviihtyvyyden ja työssä jaksamisen parantamiseksi. Toivon, että tällä tavalla ongelmiin voidaan saada uusia ja mielenkiintoisia ratkaisuja.

Kyselytutkimuksen jälkeen kokoan vastaukset ja teen niistä yhteenvedon. Tarkoituksena on poimia kyselystä esille niitä osa-alueita, jotka henkilöstön mielestä vaikuttavat kielteisesti työtyytyväisyyteen ja vaativat sen vuoksi kehittämistä. Kyselyn avulla on myös tarkoitus poimia ja eritellä ne osa-alueet, jotka tuntuvat henkilöstön mielestä toimivan hyvin ja edistävän työhyvinvointia.

## 2 HYVINVOIVA TYÖYHTEISÖ

Viihtyisä työyhteisö sekä työyhteisön yleinen ilmapiiri ovat merkittäviä tekijöitä puhuttaessa työyhteisön hyvinvoinnista ja työntekijöiden viihtyvyydestä työssään. Hyvinvoivana työyhteisönä voidaankin pitää sellaista yritystä, jossa tiedonkulku ja vuorovaikutus ovat avoimia, eli kaikkia osallisia informoidaan heihin liittyvistä asioista. Lisäksi esimerkiksi ongelmista osataan puhua rakentavasti, mutta suoraan. Hyvinvoivassa työyhteisössä työntekijät tulevat hyvin toimeen keskenään ja he ovat kykeneviä tehokkaaseen ja innovatiiviseen yhteistyöhön. Hyvinvoiva henkilöstö myös tuntee työnsä tavoitteet ja vastuun sekä osaa ja voi hyödyntää omaa osaamistaan ja vahvuuksiaan työssään. (Parkkinen 2010 a.)

Työsopimuslain 2 luvun 1§:n mukaan työnantajan yleisvelvoitteena on edistää hyvää työilmapiiriä ja suhteitaan työntekijöihin sekä työntekijöiden keskinäisiä suhteita. Työnantaja on velvollinen huolehtimaan siitä, että työntekijät pystyvät suoriutumaan työstään myös muuttuvissa olosuhteissa. Työnantajan tulee työsopimuslain mukaan huolehtia henkilöstön koulutuksesta, opastuksesta sekä perehdyttämisestä muuttuvien olosuhteiden myötä. Työnantajan tulee myös edistää työntekijän kehittymismahdollisuuksia työuralla. Työnantajan tulee kohdella kaikkia työntekijöitä tasapuolisesti, ellei siitä poikkeaminen ole työntekijöiden tehtävät ja asema huomioon ottaen perusteltua. (Työsopimuslaki 2010a.)

Hyvinvoivassa työyhteisössä on edelliseen kappaleeseen vedoten otettu siis huomioon muutosvalmius ja sen varalta on tehty hyvät suunnitelmat, jotta ylitsepääsemättömiä ja hallitsemattomia muutoksia ei pääsisi tapahtumaan. Lisäksi työntekijöille on annettu mahdollisuus osallistua työyhteisön toimintaan ja he ovat halukkaita kehittämään työtään ja työympäristöään. Osallistumisen mahdollisuus ja sekä muut terveen työyhteisön mallit lisäävät huomattavasti työntekijöiden sitoutumista yritykseen ja sen vuoksi esimerkiksi työvoiman vaihtuvuus ja poissaolot vähenevät. Yrityksessä on myös otettu hyvin huomioon työterveyshuolto, työsuojelu sekä työturvallisuus. (Parkkinen 2010a.)

## **2.1 Fyysinen hyvinvointi työpaikalla**

Työturvallisuuslain mukaan työnantaja on tarpeellisilla toimenpiteillä velvollinen huolehtimaan työntekijöiden turvallisuudesta sekä terveydestä työssä. Sen vuoksi työnantajan on otettava huomioon työhön, työolosuhteisiin ja muuhun työympäristöön samoin kuin työntekijän henkilökohtaisiin edellytyksiin liittyvät seikat. (Työturvallisuuslaki 2010a.)

Työturvallisuuslain 25 §:ssä todetaan, että jos työntekijän havaitaan kuormittuvan työssään hänen terveyttään vaarantavalla tavalla, tulee työnantajan välittömästi asiasta kuultuaan sekä käytettävissään olevin keinoin ryhtyä toimenpiteisiin, jotta haitalliset kuormitustekijät saataisiin selville ja työntekijälle aiheutuva vaara voitaisiin välttää tai minimoida. (Työturvallisuuslaki 2010b.) Työntekijän fyysinen kuormitus voi olla luonteeltaan yli- tai alikuormittumista.

Työpaikoilla tulee huolehtia henkilöstön fyysisestä hyvinvoinnista. Fyysisestä hyvinvoinnista huolehditaan esimerkiksi seuraamalla ja noudattamalla työturvallisuusohjeita. Työ ei tietenkään saa olla työntekijälle fyysisesti liian raskasta, sillä liian raskas työ kuluttaa kehoa ja voi pahimmillaan aiheuttaa jopa vammoja ja lopulta työkyvyttömyyttä. Myös työskentelyolosuhteiden sekä työskentelyvälineiden tulee olla turvalliset, jotta ne eivät vaaranna työntekijöiden turvallisuutta. Työnantajan tulee huomioida työympäristöön liittyvät häiriötekijät, kuten esimerkiksi huono valaistus ja ilmanvaihto, sillä ne vaikuttavat työntekijöiden fyysiseen hyvinvointiin. Fyysisen hyvinvoinnin ymmärtäminen ja tutkiminen on huomattavasti helpompaa ja selkeämpää kuin henkisen hyvinvoinnin tutkiminen. (Työsuojeluhallinto 2010a.)

## **2.2 Henkinen hyvinvointi työpaikalla**

Jo henkisen hyvinvoinnin määrittely on vaikeampaa kuin fyysisen hyvinvoinnin. Työsuojeluhallinnon mukaan henkinen hyvinvointi on kokonaisvaltainen kokemus, johon vaikuttavat tyytyväisyys elämään ja työhön, positiivinen elämän asenne ja oma aktiivisuus sekä oman itsensä hyväksyminen. Kuitenkin henki-



sen hyvinvoinnin tärkeimmäksi perustaksi nousee työ, joka vastaa henkilön omia tavoitteita ja ammatillista osaamista. (Työsuojeluhallinto 2010b.)

Järvisen mukaan työ koetaan hyvinkin ristiriitaisena. Toisaalta se antaa haasteita ja sisältöä elämään sekä siitä saa myös tyydytystä. Toisaalta työ saatetaan samaan aikaan tuntea hyvinkin raskaaksi ja rasittavaksi ja siitä haluttaisiin päästä irtautumaan mahdollisimman nopeasti. Työ nostattaa siis monenlaisia, jopa ristiriitaisia tunteita. Olisi kuitenkin tärkeää keskittyä työn positiivisiin puoliin, jolloin työskentelystä tulee luovempaa ja innostavampaa, sillä vietämme työssä suuren osan elämästämme. (Järvinen 2008, 18–19.)

Koiviston mukaan henkisen hyvinvoinnin kannalta tärkeiksi asioiksi nousevat työn sujuvuus, selkeys ja työyhteisön toimivuus. Myös henkilösuhteet ovat merkittäviä, sillä niiden avulla määrittyy, kuinka hyvin työyhteisössä pystytään käsittelemään ja ratkaisemaan ristiriitoja ja ongelmatilanteita. Koiviston mielestä myös työssä jaksaminen on merkittävä osa henkistä hyvinvointia. Työssä jaksaminen kertoo, millä tavalla ihminen suhtautuu työhön. Hän voi olla motivoitunut, työssään viihtyvä ja aikaansaava tai toisaalta henkisesti ja fyysisesti ylikuormittunut eikä hän viihdy töissä ja hänellä on paljon sairauspoissaoloja. Työssä jaksamisen kannalta olisikin tärkeää, että työ olisi tasaisesti ja monipuolisesti kuormittavaa. (Koivisto 2001, 206.)

Työsuojeluhallinnon mukaan henkinen hyvinvointi ilmenee työyhteisössä sekä sen jäsenissä monin eri tavoin. Tärkeimpiä tekijöitä sen mukaan ovat hyvä ja turvallinen ilmapiiri, työpaikan yhteishenki, työnteon häiriöttömyys sekä yhteistyön sujuminen. Kun henkilöstö voi henkisesti hyvin, myös sairauspoissaolot ja henkilöstön vaihtuvuus vähenevät ja tällöin tuottavuus lisääntyy. Työsuojeluhallinnon mukaan henkinen hyvinvointi ilmenee yksittäisestä työntekijästä esimerkiksi haluna tehdä työtä sekä tunteena, että työt sujuvat ja että hän hallitsee ja osaa työnsä. Työsuojeluhallinnon mukaan työn tulee olla hyvin järjestettyä ja mitoitettua, jotta se tuntuu mielekkäältä ja sopivan haastavalta. Lisäksi työssä tulee olla mahdollisuus oppia uutta ja kehittää omaa osaamistaan. Oikein mitoitettu työ ylläpitää ja edistää henkistä hyvinvointia. Työntekijällä tulee myös olla mahdollisuus nähdä oma työpanoksensa osana koko työprosessia. Tämä lisää

työyhteisön yhteenkuuluvuuden tunnetta ja työmotivaatiota. (Työsuojeluhallinto 2010b.)

Työn rasittavuutta arvioitaessa tulee itse työn lisäksi ottaa huomioon koko työympäristö. Työsuojeluhallinnon mukaan henkistä hyvinvointia voidaan parantaa poistamalla työstä tai työympäristöstä aiheutuvat vaarat sekä muut haitallisesti tai häiritsevästi vaikuttavat tekijät. Tällaisia henkiseen ja fyysiseen hyvinvointiin vaikuttavia vaara- tai häiriötekijöitä voivat olla mm. ilmastointi, melu, valaistus ja tärinä. Työympäristöä suunniteltaessa tai parannettaessa tulisikin ottaa edellä mainitut tekijät huomioon, sillä niillä voi olla yllättäen suuri vaikutus henkilöstön hyvinvoinnille. (mts.)

Kaiken kaikkiaan työympäristön tulee olla työntekijän kannalta turvallinen ja terveellinen. Tällainen työympäristö tukee sekä työn tekemistä että työntekijää. On huomattava, että työympäristöllä tarkoitetaan sekä fyysistä työympäristöä eli tiloja, laitteita ja esineitä että sosiaalista työympäristöä eli esimerkiksi ihmissuhteita. Työsuojeluhallinnon mielestä hyvä työympäristö sosiaalisessa mielessä tarkoittaa sitä, että työntekijä voi tarvittaessa saada apua esimiehiltään ja työtovereiltaan. Hyvä työyhteisö onkin kannustava ja voimistaa työntekijän halua tehdä työtä. (mts.)

### **3 TYÖYHTEISÖN HYVINVOINTIIN VAIKUTTAVIA TEKIJÖITÄ**

Työyhteisön hyvinvointiin vaikuttavat monenlaiset asiat yhdessä. On kuitenkin olemassa tiettyjä tekijöitä, joiden työntekijät kokevat vaikuttavan myönteisesti työhyvinvointiin ja työviihtyvyyteen. Seuraavassa on tarkoitus tutustua näihin tekijöihin, jotka toimiessaan oikein parantavat henkilöstön työhyvinvointia.

#### **3.1 Yhteiset pelisäännöt**

Ensimmäisenä työyhteisön toimintaa määrittelevistä pelisäännöistä tulevat varmasti mieleen erilaiset lait ja määräykset. Nämä kyseiset lait ja määräykset

muodostavat perustan kaikelle liiketoiminnalle ja määrittävät esimerkiksi, millaisia asioita työnantajapuolen tulee ottaa toiminnassaan huomioon. Ammattiliitot ja työnantajajärjestöt ovat luoneet työyhteisöille monia virallisia sääntöjä sekä ohjeita. Nämä säännöt ja ohjeet ovat lähinnä valtasuhteita selventäviä tai juridisesti velvoittavia. (Furman, Ahola, Hirvihuhta 2004, 7.) Työssäni en juuri käsittele kumpaakaan vaan selvitän enemmän työyhteisön sisäisiä säännöksiä ja pelisääntöjä sekä niiden syntymistä.

Sisäisten pelisääntöjen muodostuminen on yleensä mutkikkaampaa ja aikaa vievempää kuin lakien ja määräysten muodostuminen. Sisäiset pelisäännöt perustuvat avoimeen vuorovaikutukseen, erilaisten mielipiteiden esille ottamiseen sekä yhdessä sopimiseen. Näiden tekijöiden avulla henkilöt pystyvät toimimaan yhdessä rakentavasti ja toisiaan arvostaen. Työyhteisöissä on entistäkin suurempi tarve sopia pelisäännöistä. Paineita pelisääntöjen sopimiseksi asettavat esimerkiksi jatkuvat muutokset työyhteisössä ja toimintatavoissa, jatkuva kehityksen tarve sekä muutokset johtamistavoissa. (Furman ym. 2004, 7.)

Työpaikan selvillä ja hyvillä pelisäännöillä on suuri merkitys työyhteisön henkeen. Työyhteisön hyvä henki on hyvin merkittävä kilpailutekijä yritykselle. Työyhteisöä, jossa on hyvä henki, on helppo kehittää ja se on kykeneväinen sopeutumaan erilaisiin ja jopa äkkinäisiin muutoksiin. Hyvään työyhteisöön myös haueutuu enemmän potentiaalista ja osaavaa henkilöstöä toisin kuin huonoon. Työyhteisöt, joissa on huono henki, saattavat karkottaa sekä asiakkaat että osaavan henkilöstön. (Furman ym. 2004, 8.)

Myös Kaivolan mukaan työyhteisön ihmissuhteilla on suuri merkitys työntekijän hyvinvoinnin lisäksi myös koko yrityksen menestykselle. Henkilöstön yhteistyö ja yleisesti myönteinen ilmapiiri motivoivat yrityksessä työskenteleviä henkilöitä kehittämään itseään. Tämän avulla koko yrityksen on helpompi kehittyä ja lujittaa asemaansa. (Kaivola 2003, 38.)

Jotta työntekijät pystyisivät työskentelemään ammattitaitoisesti ja onnistuneesti, tarvitsee jokainen työyhteisö tuekseen tietyt pelisäännöt ja peruspilarit. Tärkein niistä on organisaation perustehtävä, jonka tulee olla niin selvä, että jokainen

työntekijä voi sen omaksua. Kaikkien tulisi kyetä tarkastelemaan, kehittämään ja arvioimaan toimintaa perustehtävästä käsin. Henkilöstön on vaikea toimia oikealla ja toivotulla tavalla, jos se ei ymmärrä tai osaa tavoitella organisaation perustehtävää. Henkilöstön on myös tärkeää sisäistää ne arvot ja toimintamallit, jotka ovat yritykselle tärkeitä, jotta se voi toimia toivotulla ja yrityksen toimintaa tukevalla tavalla. (Järvinen 2008, 85.)

Kaivola on Järvisen kanssa samaa mieltä siitä, että jokaisen työntekijän tulisi olla selvillä yrityksen perustehtävästä. Perustehtävän tarkoituksena on Kaivolan mukaan määrittää yleiset ja yksilölliset tavoitteet, antaa työlle tietty suunta ja usein se myös liittyy yrityksen osaksi jotain suurempaa kokonaisuutta. Siksi onkin täysin ymmärrettävää, että jos työntekijä ei ymmärrä tai ei ole sisäistänyt yrityksen perustehtävää, hän ei yksinkertaisesti pysty toimimaan niiden tavoitteiden ja toiveiden mukaisesti, jotka hänelle on asetettu. Kaivolan mielestä olisi-kin tärkeää, että yrityksen perustehtävästä puhuttaessa ja sitä määriteltäessä, koko henkilöstön tulisi olla keskustelussa mukana. Tämän avulla pystytään kehittämään työyhteisöä ja suuntamaan työ perustehtävän kannalta olennaiseen suuntaan. (Kaivola 2003, 144.)

Kaivolan mukaan perustehtävän hämärtyminen voi aiheuttaa työyhteisössä monenlaisia ongelmia. Ensinnäkin henkilöstö kuluttaa energiaa toisarvoisiin asioihin, jolloin tavoitteita ei saavuteta. Tämä taas aiheuttaa sen, että turvattomuus työyhteisössä kasvaa ja lopulta myös työmotivaatio katoaa. Erilaiset työyhteisön kriisit, muutosprosessit ja vuorovaikutusongelmat voivat aiheuttaa perustehtävän hämärtymisestä. (Kaivola 2003, 144.)

Furmanin ym. mukaan yksi työyhteisön pelisääntöjen tärkeimpiä tehtäviä on huolehtia siitä, että kaikki työyhteisön jäsenet viihtyvät työssään ja tuntevat iloa tehdessään työtä. Työilo ja työssä viihtymien muodostuvat muun muassa seuraavista asioista: arvostuksesta, onnistumisista, hauskuudesta, välittämisestä ja huolenpidosta sekä avoimesta vuorovaikutuksesta. (Furman ym. 2004, 13.)

### 3.2 Arvostus

Työntekijöiden keskinäinen arvostuksen osoittaminen toisiaan kohtaan sekä myös esimiehen osoittama arvostus työntekijöitä kohtaan ovat tärkeä osa työssä viihtymisen ja jaksamisen kannalta. Arvostuksen osoittaminen parantaa työntekijöiden motivaatiota, ja lisäksi se myös lisää heidän haluaan onnistua sekä osoittaa parasta osaamistaan. Lisäksi arvostuksen osoittaminen lisää työntekijöiden itsetuntoa ja itseluottamusta. Arvostuksen osoittamiseksi työtovereita kohtaan ei riitä ainoastaan se, että sanoo arvostavansa heitä vaan arvostuksen tulee näkyä myös tekoina ja käyttäytymisenä. On helppoa sanoa arvostavansa kollegoitaan, mutta todellisen arvostuksen huomaa vasta työtovereiden käytöksestä. Työntekijät voivat osoittaa arvostustaan toisiaan kohtaan sekä myös esimiestään kohtaan esimerkiksi antamalla toisilleen hyvää palautetta. Hyvän palautteen kuuleminen parantaa aina itsetuntoa ja palauttaa luottamusta omaan ammattitaitoon ja osaamiseen. (Furman ym. 2004, 13.)

On eri asia saada hyvää palautetta asiakkaalta kuin työtoverilta. Asiakas saattaa antaa palautetta ainoastaan miellyttävän kokemuksen ja palvelun takia, mutta työtoverien antaman palautteen takana ovat muut kuin tunneperäiset syyt. He enemmänkin arvostavat ammattitaitoasi ja osaamistasi.

Furmanin ym. mukaan työtoverit voivat osoittaa arvostusta toisiaan kohtaan myös kysymällä toistensa mielipiteitä tai neuvoja. Esimerkiksi mielipiteen kysyminen johonkin asiaan saa toisen osapuolen tuntemaan oman mielipiteensä tärkeäksi ja hänelle tulee myös tunne siitä, että hän voi vaikuttaa asioihin. Mielipiteen kysyminen voi rohkaista toista osapuolta niin, että hän uskaltaa entistä paremmin tuoda esille omat mielipiteensä ja ehdotuksensa. Myös neuvojen kysyminen kollegoilta osoittaa arvostusta, sillä se osoittaa, että kysyjä luottaa työtoverinsa ammattitaitoon ja kokemukseen. (Furman ym. 2004, 14.)

Kaivolan ja Launilan mukaan ihmisen arvostus ilmenee kunnioittavana suhtautumisena toiseen ihmiseen. Ihmistä ei tulisi arvostaa pelkästään hänen asemansa tai jonkin ominaisuutensa perusteella. Todellinen arvostus on tasaverstaista ja puolueetonta. Myös Kaivola ja Launila ovat sitä mieltä, että ihminen

tuntee itsensä arvostetuksi, mikäli hänen mielipiteitään kuunnellaan ja huomioidaan; tällöin hänelle jää tunne, että hänet on otettu vakavasti. (Kaivola & Launila 2007, 102.)

Furmanin ym. (2004, 14) mielestä työntekijät ja esimies voivat osoittaa arvostusta toisiaan kohtaan antamalla työtovereille tai alaisille mahdollisuuden osallistua sellaisiin päätöksiin, jotka koskettavat läheisesti heitä tai heidän työntekoaan. Jos esimerkiksi esimies haluaa kuulla alaisensa mielipiteen vaikkapa uudesta kassajärjestelmästä, se osoittaa, että esimies arvostaa kyseisen työntekijän kokemusta kassatyöskentelystä. Esimies voi myös osoittaa arvostusta työntekijöitä kohtaan antamalla heille vastuullisia ja haastavia tehtäviä. Tämä osoittaa, että esimies tietää työntekijän olevan ammattitaitoinen ja tarpeeksi pätevä selvitäkseen vaikeammistakin tehtävistä.

Päivi Rauramon mukaan henkilön tuntemaan arvostukseen vaikuttaa ennen kaikkea se, miten henkilö itse arvostaa itseään ja omaa työtään. Arvostuksen tunteminen ja saaminen on erittäin tärkeää jokaisen itsetunnon kehittymisen ja myös säilymisen kannalta. Arvostuksesta puhuttaessa on tärkeää, että jokaisen henkilön työpanos ja ponnistelut otetaan huomioon ja jokaista arvostetaan tasapuolisesti. Rauramo korostaakin, että arvostuksen tulisi pohjautua todelliseen osaamiseen ja taitoihin, eikä pelkästään ulkoisiin statuksiin tai jonkin henkilön arvovaltaiseen asemaan. (Rauramo 2008, 143–144.)

Usein työntekijät tuntevat, että heitä arvostetaan silloin, kun kaikki asiat menevät hyvin. Todellisen arvostuksen huomaa kuitenkin vasta sitten, kun jossakin asiassa on epäonnistuttu. Työntekijä voi havaita epäonnistumisen hetkellä arvostukseksi sen, että häntä ei syytetä tai pidetä syntipukkina tapahtumille vaan, että tapahtunutta epäonnistumista voidaan esimerkiksi pitää inhimillisenä erehdyksenä, joka olisi voinut sattua kenelle vain. Päinvastoin, jos työntekijä saa haukut ja syyt niskoilleen epäonnistumisen takia, hän tuntee, että häntä ei arvosteta ja tämän jälkeen hän saattaa tuntea suurta epävarmuutta omasta osaamisestaan ja myös hänen työmotivaationsa saattaa kärsiä. (Furman ym. 2004, 15.)

### 3.3 Onnistumisen kokemukset

Jokainen tietää, että onnistuminen jossakin asiassa on todella motivoivaa ja mukavaa sekä lisäksi se parantaa itseluottamusta ja uskoa omaan osaamiseen. Onnistumiset myös parantavat yhteishenkeä ja vahvistavat yhteisöä. Onnistumisen avulla voidaan myös havaita, mitkä keinot ovat tavoitteiden saavuttamisen kannalta toimivia ja mitä menetelmiä kannattaa tulevaisuudessakin käyttää. Tämän takia onnistumisen kokemukset ovatkin erittäin tärkeitä työelämässä. (Furman ym. 2004, 22.)

Myös Päivi Rauramo sitä mieltä, että työyhteisön hyvinvoinnin ja tuloksellisuuden kannalta rakentavan palautteen antaminen ja saaminen ovat ensiarvoisen tärkeitä. Palautteen avulla työntekijä pystyy arvioimaan omaa suoritustaan, sen hyviä ja huonoja puolia, ja kehittämään näin omaa toimintaansa. Rauramo korostaa, että hyvään johtamiseen tulisi kuulua työtä koskevan palautteen antaminen sekä tunnustukset hyvästä työstä. Rauramon mukaan ikävin tilanne työntekijöiden kannalta on silloin, jos he eivät saa tekemästään työstä minkäänlaista palautetta. Tällöin työntekijä voi tuntea itsensä täysin tarpeettomaksi ja merkityksettömäksi. Tällaiset tuntemukset taas ilman muuta vaikuttavat työmotivaatioon, työtyytyväisyyteen sekä työn tuottavuuteen kielteisesti. (Rauramo 2008, 152–153.)

Mikäli työyhteisössä on onnistuttu jossakin hankkeessa, tulisi onnistumista ja siihen johtaneita syitä tutkia. Yleensä yrityksissä kiinnitetään paljon huomiota epäonnistumisten jälkipuintiin ja tutkimiseen, mutta onnistumisiin ei kiinnitetä niin paljoa huomiota. Onnistumisen tutkimisella on tärkeä osa yrityksen kehityksessä ja tavoitteiden saavuttamisessa. Lisäksi onnistumisen tutkimisella on huomattava merkitys henkilöstön motivointiin. Mikäli henkilöstön onnistumiset otetaan huomioon, niistä kiitetään ja palkitaan ja niitä tutkitaan tarkemmin, ihmisten riskinotto-kyky sekä usko onnistumiseen kasvavat. Henkilöstö on myös halukkaampi käynnistämään esimerkiksi uusia hankkeita. (Furman ym. 2004, 22.)

Juuti ja Vuorela korostavat keskustelun tärkeyttä. Kaikki ihmiset haluavat ja pyrkivät onnistumaan työssään. Ongelmia tuottaakin se näkökulma, josta onnistumista tai epäonnistumista katsotaan. On hyvin todennäköistä, että esimiehen ja työntekijän näkökulmat poikkeavat toisistaan merkittävästi. Mikäli päämääristä ja tavoitteista ei ole yhdessä keskusteltu, eikä myöskään sovita niistä kriteereistä, joilla onnistumista mitataan, kukaan ei voi loppujen lopuksi olla varma työn tuloksesta. (Juuti & Vuorela 2002, 19–20.)

On tärkeää, että myös henkilöstö kiittää toisiaan onnistumisesta ja antaa kunniaa niille, joille se kuuluu. Kiitoksen ja kunnian jakaminen muille vahvistaa työyhteisön joukkuehenkeä ja tavoitteiden saavuttamisen tahtoa sekä myönteistä muutosta. (Furman ym. 2004, 22,)

### **3.4 Työn hauskuus**

Useat ihmiset pitävät työiihtyvyyden kannalta tärkeänä myös sitä, että työssä on hauskaa. Tämä tarkoittaa lähinnä sitä, että työntekijät keskenään työn lomassa laskevat leikkiä tai tekevät hauskoja asioita. Jokainen, joka on joskus ollut osana työyhteisöä, tietää, että huumorin avulla pystyy piristämään päivää ja sen avulla saa työtoverit hyvälle tuulelle. Työyhteisössä, jossa ei vitsailla lainkaan, työnteko voi olla aikamoista pakertamista ilman iloa. On olemassa tapauksia, joissa työntekijä ei halua jättää vanhaa työpaikkaansa, vaikka hänellä olisi mahdollisuus päästä esimerkiksi paremmin palkattuun työhön, koska entisessä työpaikassa työntekijöillä on yhdessä niin hauskaa ja hyvä yhteishenki. (Furman ym. 2004, 28.)

Oikeanlainen hauskuus parantaa esimerkiksi ilmapiiriä ja vähentää työntekijöiden stressiä. Myös asiakkaan kannalta on usein mielekkäämpää, mikäli myyjä hieman laskee leikkiä palvelun lomassa. On myös todettu, että yhteisellä huumorilla on suuri merkitys työyhteisön yhteistyön ja ryhmätyöskentelyn kannalta. Yhteinen huumori parantaa yhteishenkeä ja saa työyhteisön puhaltamaan yhteen hiileen. Yhteinen huumori parantaa myös työyhteisön luovuutta sekä ongelmanratkaisukykyä. (Furman & Ahola 2002, 34–36.)



Myös Kaivolan mukaan nauru ja huumori ovat parhaimpia stressin poistajia. Hänen mielestään huumorin avulla voidaan elävöittää vuorovaikutussuhteita ja sen avulla voidaan myös saada uusia näkökulmia asioihin. Lisäksi itselle nauraminen ja omaan itseen kohdistuva leikin laskeminen auttaa ihmisiä hyväksymään omat puutteensa, se poistaa myös jännitteitä ja auttaa saavuttamaan uusia oivalluksia. Kaivolan mukaan ihmiset viihtyvät parhaiten työpaikassa, jossa on huumoria. Tämän takia työpaikoille muodostuukin yleensä aivan omanlainen sisäpiirihuumori, jota ulkopuolisten voi olla vaikea tai jopa mahdotonta ymmärtää. Kaivola korostaakin, että nauramisen vapaus töissä kertoo siitä, että työpaikalla osataan ja pystytään käsittelemään kaikenlaisia asioita. (Kaivola 2003, 156–157.)

On tärkeää huomioida, että hauskuudella tarkoitetaan tässä tilanteessa sellaisia asioita, joille koko työyhteisö voi yhdessä nauraa, eikä sellaisia asioita, joissa hauskuus liittyy tiettyyn ihmiseen tai tiettyihin ihmisiin. Esimerkiksi vahingonilo ja sarkasmi ovat esimerkkejä hauskuudesta, jotka yleensä kohdistuvat johonkin tiettyyn kohteeseen tai jopa useampaan kohteeseen. On täysin ymmärrettävää, että tällainen hauskuus ei ole kaikkien kannalta enää hauskaa, vaan se voi jonkun tai joidenkin mielestä olla täysin sopimatonta ja loukkaavaa. Pahimmassa tapauksessa se voi muodostua jopa työpaikkakiusaamiseksi. (Furman & Ahola 2002, 34–36.)

On kuitenkin tärkeää huomata, että hauskuus työn lomassa ei saa ottaa liiallista valtaa. Liiallinen hauskuus tai suoranainen pelleily vievät työntekijöiden huomion ja häiritsevät jo varsinaista työntekoa.

### **3.5 Huolenpito ja välittäminen työyhteisössä**

Työnantaja on lain nojalla velvollinen huolehtimaan työntekijöiden hyvinvoinnista. Esimerkiksi työterveyshuolto on pakollinen ja työpaikoilla tulee noudattaa työturvallisuusmääräyksiä. Näiden lisäksi työntekijöiden kannalta on tärkeää myös sellainen välittäminen ja huolenpito, josta ei ole lakeja tai muitakaan kirjoitettuja sääntöjä. Kyseessä on työntekijöiden keskinäinen huolenpito ja välittäminen. Hyvinvoivan työyhteisön yksi merkittävimmistä tuntomerkeistä on se,

että työntekijät ovat kiinnostuneita toistensa hyvinvoinnista, he tukevat ja auttavat toisiaan tarvittaessa sekä rohkaisevat ja lohduttavat toisiaan. (Furman ym. 2004, 30.)

Huolenpitoa ja välittämistä voi ilmaista työtovereita kohtaan niinkin yksinkertaisella asialla kuin tervehtimisellä. Tervehtiminen kuuluu yleensä meidän kaikkien oppimiin hyviin tapoihin, ja siksi tervehtimättä jättäminen voidaankin kokea todella loukkaavaksi ja lisäksi se on osoitus välinpitämättömyydestä. Tervehtiminen on ele, joka ilmaisee sen, että olemme kiinnostuneita työtovereistamme ja heidän hyvinvoinnistaan. (Furman & Ahola 2002, 54.)

Kaivolan mukaan vastuu työpaikan ilmapiiristä kuuluu jokaiselle työntekijälle. Oman edun tavoittelulla ja itsekeskeisellä ajattelulla ei rakenneta hyvää työyhteisöä. Kaivolan mielestä jokaisen työntekijän voimavaroihin tulisi kuulua työtoverin huomioon ottaminen. Jo omalla asenteella voi vaikuttaa paljon. Esimerkiksi se, millaisella tuulella tulemme töihin, vaikuttaa merkittävästi työtovereihin. Positiivinen ja iloinen asenne tarttuu ja saa muutkin hyvälle mielelle. Iloisuutta ja avoimuutta on turha odottaa työtovereilta, jos itsellä on negatiivinen ja sulkeutunut asenne. Työpaikan vuorovaikutustilanteisiin päteeikin hyvin vanha viisaus, jonka mukaan toisia tulee kohdella niin kuin haluaisi itseään kohdeltavan. (Kaivola 2003, 37.)

Tietynlainen kiinnostus ja uteliaisuus työtovereita kohtaan, kunhan se ei ole liian tungettelevaa, on aina imartelevaa ja viestii välittämisestä. Esimerkiksi kuulumisten tiedustelu on aina osoitus kysyjän välittämisestä. Kuulumisten tiedustelu voi olla kohtelias tervehdys tai sitten se voi ilmaista kysyjän vilpittömyyttä tahtoa tietää, mitä toiselle kuuluu. Erityisen hyvältä työtovereiden välittäminen tuntuu silloin, kun he ovat kiinnostuneita jostakin meille itsellemme tärkeistä asioista. Tällainen osoittaa työtovereiden välittömyyttä ja vilpittömyyttä kiinnostusta meitä itseämme kohtaan. Työntekijöiden välisten hyvien suhteiden salaisuus onkin, että he ovat kiinnostuneita toistensa työelämän asioista, mutta myös yksityiselämän tärkeimmistä puolista. (Furman & Ahola 2002, 54.)

Todellista välittämistä on kuitenkin vasta se, että siihen liittyy sekä halu ja valmius auttaa työtoveria. Aidointa välittäminen on siis silloin, kun siihen yhdistyy auttaminen ja teot. Toisen ihmisen halu auttaa tai jopa pelkästään ilmaisu auttamishalusta ilmaisee, että hän välittää sinun hyvinvoinnistasi. Auttaminen ei kuitenkaan ole pelkästään vain yksi välittämisen muoto, vaan se on myös avain hyvään työilmapiiriin. Kun ihmiset auttavat toinen toisiaan, he myös tuntevat kiitollisuutta toisiaan kohtaan. Kiitollisuus taas on parasta mahdollista palautetta, sillä sen avulla voimme tuntea, että meidän työtämme arvostetaan ja näin saamme motivaatioita auttaa jatkossakin. (Furman & Ahola 2002, 58.)

Myös sellaisissa tilanteissa, joissa joku työtovereista yllättäen alkaa käyttäytyä kummallisesti ja kaikki näkevät, että hänen asiansa eivät ole kunnossa, on tärkeää, että asia otetaan puheeksi asianosaisen kanssa. Asia saattaa vain pahentua, mikäli kukaan ei puutu asiaan, vaan kaikki ovat kohteliaasti hiljaa. Yleensä tällaiset tilanteet myös aiheuttavat epämiellyttävää kuiskintaa ja jopa pahan puhumista selän takana, kun kaikki miettivät, kuinka omituisesti käyttäytyvää työtoveria oikein voisi auttaa. Olisi tärkeää ymmärtää, että pelkästään asian puheeksi ottaminen on jo huolenpitoa työtoverista. (Furman & Ahola 2002, 59.)

Myös Päivi Rauramo on samaa mieltä ongelmiin puuttumisesta. Hänen mukaansa on parempi, mitä aikaisemmin ongelmiin puututaan, sillä sitä helpompi ne on ratkaista ja hoitaa kuntoon. Varhainen puuttuminen viestii välittamisestä ja huolehtimisesta. Rauramon mielestä työpaikoilla tulisikin olla varhaisen puheeksioton toimintatapa, jonka kaikki työyhteisössä toimivat tuntevat. Puheeksiottovelvollisuuden tulisi koskea kaikkia työhön liittyviä poikkeamia, kuten työsäjäksamista, laiminlyöntejä, myöhästelyä tai lisääntyneitä sairauspoissaoloja. (Rauramo 2008, 79.)

### **3.6 Avoin vuorovaikutus**

Työyhteisöjen ilmapiirikartoituksissa usein esiin nouseva ongelma on huono tiedonkulku ja vuorovaikutusongelmat. Kaivolän mielestä kiireisessä ja tehokkaassa nyky-yhteiskunnassa kasvatusten käytävät keskustelut ovat vähenty-

neet merkittävästi. On helpompaa ja nopeampaa laittaa työtoverille sähköpostia kuin varata aikaa kasvokkain keskusteluun. Monet asiat myös käydään läpi sähköisesti, eikä asioista juurikaan enää keskustella. Tämä kuulostaa jokseenkin oudolta, sillä Kaivolan mukaan avoin vuorovaikutus luo perustan toimivalle työyhteisölle sekä työhyvinvoinnille. (Kaivola 2003, 143.)

Järvisen mukaan työyhteisön avoimen vuorovaikutuksen tulee olla työsidonnaista ja ammattimaista. Hänen mielestään jokaisella työntekijällä on oikeus saada työhön tai sen tekemiseen liittyvää tietoa, mutta samalla jokaisella tulee olla myös velvollisuus kertoa työhön tai sen tekemiseen liittyvistä ongelmista tai kehittämiskohteista. Järvisen mielestä useimmat vuorovaikutukseen liittyvät ongelmat johtuvat siitä, että työntekijät odottavat jonkun informoivan heitä, mutta eivät huomioi keitä kaikkia heidän itse pitäisi informoida. Työyhteisön kannalta jokaisen työntekijän olisi siis tärkeintä ajatella, että kuka muu tarvitsee tätä tietoa ja keitä muita minun tulee informoida asiasta. (Järvinen 2008, 94.)

Kaivolan mielestä työyhteisön hyvä vuorovaikutus edellyttää jokaisen osallistumista. Hänen mukaansa olisi tärkeää, että jokainen työntekijä ymmärtäisi, että hänen omalla mielipiteellään on merkitystä ja että olisi tärkeää saada mielipide myös muiden tietoon. Kaivolan mukaan avoin vuorovaikutus on myös ennen kaikkea erilaisuuden ja erimielisyyksien hyväksymistä sekä toisen kunnioittamista ja arvostamista. Myös kuulluksi tuleminen on hänen mukaansa keskeinen osa vuorovaikutusta. Tärkeää on siis kuunnella ja ymmärtää vastapuolta, vaikka ei itse olisikaan asiasta samaa mieltä. (Kaivola 2003, 145–146.)

Järvisen mielestä epäterveen ja epäammattimaisen työyhteisön vuorovaikutuksen piirteenä on yleensä se, että vuorovaikutus keskittyy toisten ihmisten henkilökohtaisista asioista puhumiseen, ihmettelyyn ja juoruiluun. Tällaisessa keskustelukulttuurissa on yleistä, että työhön liittyviin ongelmiinkin etsitään ratkaisuja muiden työntekijöiden persoonallisuudesta, luonteenpiirteistä tai jopa heidän kotioloistaan. Tällainen vuorovaikutuksen muoto, joka on henkilöivää, on Järvisen mukaan todella vaarallinen. Se ei ainoastaan vie työntekijöiden huomiota epäolennaisiin asioihin, vaan se myös tuhoaa nopeasti työyhteisön jäsenten välisen luottamuksen ja kunnioituksen. (Järvinen 2008, 95.)

Järvisen mukaan olisi myös tärkeää, että työasioihin ja niihin mahdollisesti liittyvistä ongelmista tai epäselvyyksistä tulisi keskustella niiden henkilöiden kanssa, joita ne koskevat. On turha olettaa, että sellaiset ongelmat tai epäselvyydet, jotka liittyvät esimerkiksi jonkun työntekijän työpanokseen tai alisuorittamiseen, korjaantuvat, jos niistä ei keskustella asianosaisen kanssa. (Järvinen 2008, 96.)

## 4 YRITYSKULTTUURI

Vaikka kirjoittamattomat ja epäviralliset työyhteisön sisäiset pelisäännöt eivät aluksi vaikuta tärkeiltä, niillä on kuitenkin suuri merkitys yrityksen toiminnalle ja henkilöstön hyvinvoinnille. Sisäiset pelisäännöt muodostavat tietynlaisia toimintatapoja ja arvoja, joiden mukaan työyhteisössä tulee tehdä töitä ja käyttäytyä. Ne myös muodostavat omanlaisen yrityskulttuurin, joka on erilainen jokaisessa yrityksessä. Kulttuurin ymmärtäminen ei ole aina helppoa eikä välttämättä myöskään loogista, sillä nykyisen kulttuurin perusta saattaa olla kaukana yrityksen perustamisen historiassa ja näin ollen se voi olla täysin tiedostamaton. (Schein 2001, 32–35.)

Organisaatiopsykologi Edgar H. Scheinin mukaan kulttuuria alkaa muodostua, kun ryhmän jäsenillä on tarpeeksi yhteistä kokemusta. Pikku hiljaa alkaa muodostua tiettyjä uskomuksia, oletuksia ja toimintatapoja, joihin kaikki päivittäinen toiminta perustuu. Scheinin mukaan kulttuuria voidaankin pitää ryhmän historiansa aikana oppimien, ryhmän kaikille jäsenille yhteisten ja itsestään selvien oletusten loppusummana. Tiettyjä uskomuksia, oletuksia ja toimintatapoja noudatetaan, koska niiden avulla on saatu aikaan menestystä. Edellä mainitun tapaiset uskomukset ja oletukset sekä toimintatavat katoavat ennen pitkää henkilöstön tietoisuudesta ja muuttuvat siten piileviksi säännöiksi siitä, miten tehdä asioita, miten ajatella asioista tai miten tuntea niitä. Henkilöstö ei siis välttämättä tunne käyttäytymisensä syitä, mutta se noudattaa näitä opittuja tapoja ja luottaa niihin. (Schein 2001, 34–35.)

Myös Taru Kaivola on samaa mieltä Scheinin kanssa yrityskulttuurin muodostumisesta ja vaikutuksista henkilöstön käyttäytymiseen. Hänenkin mukaansa kulttuuri syntyy yhteisön yhteisistä kokemuksista ja niiden käsittelystä. Yhteisten uskomusten, arvojen, asenteiden ja normien avulla muodostuu yhteisölle yhtenäinen käsitys yrityksen perustehtävästä ja tavasta toimia sen saavuttamiseksi. Kaivolan mukaan yrityskulttuuri määrittelee, mikä on yrityksessä tavoiteltavaa ja hyväksyttyä. Lisäksi se myös määrittelee, minkälainen käyttäytyminen on yhteisön jäsenille sopivaa. (Kaivola 2003, 18.)

Kulttuurin avulla henkilöstö saa toiminnalleen merkitystä ja ennustettavuutta. Ennustettavuus onkin tärkeää, sillä ihmiset eivät pidä kaoottisista ja yllättävistä tilanteista. Kaoottisia ja yllättäviä tilanteita pyritäänkin vakiinnuttamaan ja normalisoimaan noudattamalla tiukasti kulttuurin kuuluvia oletuksia. Niinpä kulttuurimuutokset ja kulttuuriin vaikuttaminen ovatkin vaikeita toteuttaa, sillä ne laukeavat työyhteisössä vastarintaa ja pelkoa. Yrityksen kulttuuriin vaikuttaminen onkin siten erittäin vaikeaa, sillä tällöin pyritään muuttamaan yrityksen vakiintuneimpia ja kestävimpiä rakenteita. (Schein 2001, 41.)

Yrityskulttuurilla on suuri merkitys yrityksen henkilöstön työtyytyväisyyteen ja työssä viihtymiseen, sillä se määrittelee hyvin pitkälle, millaista työnteko yrityksessä on (Schein 2001, 41). Kaivola korostaa myös yrityskulttuurin vaikutuksista henkilöstön työssä viihtyvyyteen. Hänen mukaansa yrityskulttuurilla on suuri merkitys yrityksen yleiseen ilmapiiriin, yrityksen sisäiseen vuorovaikutukseen, henkilöstön yhteistyöhön ja ihmissuhteisiin. Kulttuurilla on myös merkitystä, kun puhutaan yrityksen valmiudesta oppia uutta, ratkaista ongelmia ja selviytyä muutoksista. (Kaivola 2003, 19.)

Kaivolan (2003,19) mukaan yrityskulttuuri erottaa yritykset toisistaan ja luo niiden jäsenille oman identiteetin. Tämän takia onkin selvää, että kahta täysin samanlaista yritystä ei voi olla olemassa, vaikka esimerkiksi niiden perustamislähtökohdat olisivat tarkalleen samanlaiset. Yrityskulttuuri muokkaa jokaisesta yrityksestä erilaisen ja uniikin työpaikan.

Osa yrityskulttuuriin liittyvistä toimintatavoista ja arvoista saattavat olla täysin tiedostamattomia, eikä niitä voi silloin muulla tavoin oppia kuin työyhteisön toimintaa seuraamalla. Toiset näistä arvoista ja toimintatavoista taas ovat tarkoin suunniteltuja ja tarkoituksenmukaisia ja niiden noudattamista seurataan tietoisesti. Sekä tiedostettu yrityskulttuuri että tiedostamaton yrityskulttuuri ovat hyvin tärkeitä sujuvan yhteistyön ja tehokkuuden kannalta. (Schein 2001, 41–42.)

## 5 ONGELMAT TYÖYHTEISÖISSÄ JA NIIDEN RATKAISEMINEN

Kaikissa työyhteisöissä on ongelmia. Kuten Järvinen toteaaakin, *hyvän ja ammatillisen työyhteisön merkki ei ole ongelmattomuus vaan se, miten rakentavasti virheitä, epäkohtia ja ristiriitoja osataan käsitellä*. Ongelmien avulla mitataan siis työyhteisön ammatillisen käytöksen kypsyyttä ja luovuutta. Ongelmia tulisi pitää haasteena ja niistä tulisi ottaa oppia tulevaisuuden varalle. Useimmat ongelmat yrityksissä johtuvat rakenteellisista seikoista, eli esimerkiksi työntekijät eivät ole täysin sisäistäneet yrityksen perustehtävää. Tällaiset rakenteelliset ongelmat on suhteellisen helppo korjata, mutta henkilösuhteissa olevia ongelmia voi olla jo vaikeampi ratkaista. Vaikka ongelmat tuntuisivatkin aivan ylitsepääsemättömiltä, niihin olisi kuitenkin tärkeää puuttua, sillä pahinta mitä voi tapahtua on se, että ongelmat ns. ”lakaistaan maton alle”. Seurauksena voi olla tuhoisa ongelmakierre, joka voi pahimmassa tapauksessa lamaannuttaa koko työyhteisön. (Järvinen 2008, 115.)

### 5.1 Palautteen antaminen ja vastaanottaminen

Olemme elämämme aikana tottuneet antamaan ja vastaanottamaan palautetta. Silti joku saattaa tuntea palautteen, etenkin kriittisen palautteen, vastaanottamisen hyvin vastenmieliseksi tai jopa omaa ammattitaitoaan loukkaavaksi. Toinen taas saattaa vierastaa palautteen antamista, eikä sen takia halua puuttua asiaan, vaikka näkisikin, että asiat tehdään huonosti tai väärin. Mikä palautteen antamisessa ja vastaanottamisessa on hankalaa? Seuraavissa kappaleissa on

tarkoitus tutkia palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen liittyviä tekijöitä ja oikeanlaisia tapoja palautteen antamiseen. (Furman & Ahola 2002, 103–104.)

### **5.1.1 Palautteen antaminen**

Palautteen antaminen toiselle osapuolelle ei ole vaikeaa, mutta oikeanlaisen eli rakentavan palautteen antaminen vaatii hienotunteisuutta ja taitoa. On helppoa sanoa suoraan vastapuolelle, että jokin hänen tapansa on ärsyttävä tai hänen työskentelytapansa ovat huonoja. Usein tällainen palautteen antaminen kuitenkin pahentaa tilannetta enemmän kuin se korjaa. Vastapuoli saattaa useimmiten käydä puolustelemaan käytöstään ja pahimmassa tapauksessa jopa loukkaantua liian suoranaisestä palautteesta itseään kohtaan. (Furman & Ahola 2002, 103–104.)

Mikäli palaute aiheuttaa sen, että palautteen saaja käy puolustelemaan itseään ja käytöstään ja mahdollisesti jopa loukkaantuu saamastaan kritiikistä, ei palautteen antamisella useinkaan päästä siihen lopputulokseen, johon palautteen antaja oli toivonut pääsevänsä. Päinvastoin, tällainen tapa voi jopa pahentaa tilannetta entisestään. Se, että ihminen käy puolustamaan itseään tai toimintaansa, on täysin luonnollinen reaktio. Puolustautuminen kuitenkin aiheuttaa sen, että kommunikointi palautteen saajan kanssa yleensä vaikeutuu. Tällöin palautteen antaja voi tuntea, että toinen osapuoli ei huomioi hänen sanomisiaan ja että hän ei ehkä ole lainkaan kyvykäs ja halukas ottamaan vastaan palautetta. (Furman & Ahola 2002, 104.)

Jokaisen tulisi ymmärtää, että palautteen vastaanottaminen ja antaminen on työhyvinvoinnin ja työn tuloksellisuuden kannalta ensiarvoisen tärkeää. Palautteen avulla on mahdollista arvioida omaa työtä, korjata virheitä, kehittää työskentelytapoja, parantaa työn mielekkyyttä ja kokea onnistumista. (Rauramo 2008, 152.)

Kuten Furman & Ahola kirjassaan toteavat, tulee palautetta, etenkin kriittistä palautetta, osata antaa niin, että vastapuolen on helpompaa ottaa sitä vastaan. Ei siis ole kannattavaa antaa palautetta miettimättä niitä syitä, joiden takia palaut-



teen kohde käyttäytyy niin kuin käyttäytyy. Ennen palautteen antamista olisi tärkeää miettiä, että miten asianomainen henkilö toimii väärin. Vaikka hänen käytöksessään ärsyttäisikin jokin tietty piirre tai asenne, on toimintatapoja helpompi muuttaa kuin henkilön asennetta tai piirteitä. Palautteen antajalla on usein taipumusta keskittyä vain siihen tiettyyn tapaan tai piirteeseen jota palaute koskee. Olisi kuitenkin tärkeää saada asia käännettyksi niin, että palautteen antaja ei miettisi, miten palautteen kohde toimii väärin, vaan miten hän toivoisi palautteen kohteen käyttäytyvän tai toimivan. Usein on niin, että ihmisten on vaikea päästä eroon vanhoista tavoista tai käyttäytymismalleista. (Furman & Ahola. 2002, 104 -105.)

Juuti ja Vuorela ovat sitä mieltä, että helpoin keino muokata tai muuttaa toisen henkilön toimintaa on ujuttaa kritiikki positiivisten lauseiden joukkoon. Tällöin palautetta saava henkilö ei tunne, että häntä itseään moititaan vaan, että ainoastaan hänen toimintaansa halutaan muuttaa. Palautteen antajan tulee siis korostaa, että itse henkilö on hyvä, mutta hänen toimintatapansa eivät välttämättä ole parhaat mahdolliset. Tällöin palautteen saava henkilö ei pidä palautetta henkilökohtaisena ja loukkaavana vaan ymmärtää, että hänen toiminnassaan voi olla kehitettävää. (Juuti & Vuorela 2002, 124.)

Myös Furman & Ahola ovat sitä mieltä, että ihmisen on paljon helpompi ottaa vastaan toiveita ja ehdotuksia siitä, kuinka hänen tulisi toimia kuin sitä, että hänelle kerrotaan suoraan, mitä hän tekee väärin. Ihminen myös motivoituu paremmin, kun hän tiedostaa uuden toimintatapansa hyvät puolet kuin havaitsemalla vanhan toimintatavan huonot puolet. Palautteen kohteelle on myös tärkeää kertoa, että ihmiset uskovat häneen ja hänen kykynsä oppia uutta. Tällä tavoin hän alkaa itsekkin uskoa omiin mahdollisuuksiinsa oppia uusia toimintatapoja. (Furman & Ahola 2002, 104 -105.)

Kuten edellä voi huomata, on rakentavan palautteen antaminen huomattavasti työläämpää ja luovuutta vaativampaa kuin välittömän palautteen antaminen. Kuitenkin välittömästi ja jopa ajattelemattomasti sanotun palautteen vaikutukset saattavat olla hyvinkin päinvastaiset kuin oli toivomus. Välitön palaute saattaa myös vaikeuttaa asianomaisten kommunikointia ja näin ollen asia saattaa jäädä

jopa lopullisesti selvittämättä. Vaikka rakentava palaute vaatiikin enemmän työtä ja taitoa, on sitä kannattavampaa käyttää. Rakentavan palautteen avulla päästään helpommin niihin lopputuloksiin joihin oltiin pyrkimässä ja lisäksi henkilösuhteet säästyvät turhilta konflikteilta.

### **5.1.2 Palautteen vastaanottaminen**

Asiakaspalveluammateissa toimivat ihmiset ovat usein hyvin tottuneita vastaanottamaan kritiikkiä ja palautetta. Useimmiten palautetta antavat asiakkaat, mutta palautetta saattaa tulla myös esimerkiksi tavarantoimittajilta, johtotasolta ja esimiehiltä. Aina kriittinen palaute ei välttämättä ole edes perusteltua, ja erityisesti asiakkaat saattavat joskus purkaa turhautumistaan asiakaspalvelijoihin antamalla hyvinkin kriittistä palautetta. Tällaisissa tilanteissa kritiikin vastaanottaminen ei ole helppoa, mutta toimimalla oikein voidaan päästä kumpaakin osapuolta tyydyttävään ratkaisuun. (Furman & Ahola 2002, 112–113.)

Furmanin & Aholan mukaan palautteen saajan tulisi ensin rauhallisesti kuunnella kritiikin tai palautteen esittäjää. Heti ei kannata käydä puolustuskannalle, vaikka mieli tekisi, sillä silloin lopputuloksena voi olla väittely, jonka tulos ei miellytä kumpaakaan osapuolta. Lisäksi kuuntelemalla toinen osapuoli viestittää kritiikin antajalle, että hän on kiinnostunut tämän palautteesta ja on valmis tekemään jotain ongelman poistamiseksi. Seuraavaksi palautteen esittäjää tulisi kiittää siitä, että hän toi asian esille. Tämän jälkeen voidaan yhdessä pohtia, mitä asialle oikein voitaisiin tehdä, jotta asia saataisiin korjattua. Lopuksi olisi myös hyvä miettiä toisen osapuolen kanssa, miten tällaiset tapahtumat voitaisiin jatkossa estää. (Furman & Ahola 2002, 113.)

Varmastikin kritiikkiä vastaanotettaessa, etenkin asiakkaalta, on tärkeää, että kriittisen palautteen vastaanottaja pysyy rauhallisena. Kritiikin antaja saattaa usein olla hyvinkin kiihtyneessä ja vihaisessa tilassa, joten asiakaspalvelija voi olla rauhallisella olemuksellaan jopa rauhoittaa kritiikin antajaa.

## **5.2 Ongelmat työyhteisössä**

Ongelmien havaitseminen, ratkaisemisesta puhumattakaan, ei ole helppoa. Yrityksessä esiintyvä ongelma on saattanut olla olemassa jopa vuosia ilman, että kukaan on siihen puuttunut. Ongelma on saatettu jopa kieltää tai siihen on vain yksinkertaisesti yritetty sopeutua ja unohtaa se. Tosi asia on kuitenkin se, että ennen kuin ongelmaan on paneuduttu ja sen ratkaisemiseksi on tehty töitä, ongelma on olemassa ja se vaikuttaa yrityksen toimintaan ja siellä työskenteleviin ihmisiin.

### **5.2.1 Ongelmien ratkaisemisen vaikeus**

Kun ihmiset kohtaavat erilaisia ongelmia, olivatpa ne sitten työpaikalla tai kotioiloissa, he alkavat etsiä syytä ongelmalle. Usein tämä syiden ja selitysten etsiminen muuttuu ennen pitkää toisten syyttelyksi. Jopa psykologisesti on todistettu, että ihminen pyrkii luontaisesti etsimään ongelmalle jonkin loogisen syyn. Hän ei pysähdy miettimään, mitä hän itse voisi tehdä, jotta ongelma voitaisiin ratkaista. Hänen on helpompi etsiä syytä esimerkiksi toisista ihmisistä ja heidän käytöksestään. Usein tämänkaltaisilla ongelmanratkaisukeinoilla ei saada ongelmaa ratkaistua, vaan päinvastoin. Kun ihmiset alkavat syytellä toisiaan, ongelmat vain loppujen lopuksi pahenevat entisestään. Kukapa tahtois itseään syyttävän ongelmasta, johon hänellä ei omasta mielestään ole mitään osaa. (Furman & Ahola 2002, 66.)

Järvisen mukaan työyhteisön kantavilla rakenteilla on merkitystä yrityksen työilmapiiriin. Mikäli kaikki yrityksessä työskentelevät tahot ovat sisäistäneet yrityksen perustehtävän ja muutkin raamit ovat kunnossa, työyhteisö yleensä toimii hyvin ja työt tulevat tehdyksi sekä mikä tärkeintä, ihmiset myös viihtyvät työssään. Työyhteisössä ei ehkä osata tai haluta käsitellä kunnolla ongelmia vaan usein toivotaan, että ongelma häviää itsestään tai että se saadaan ratkaistua esimerkiksi työpaikan yhteisissä illanistujaisissa. Ongelmien todellinen ratkominen ei ole helppoa, vaan se on pitkä ja kivinen prosessi. Tämän takia työyhteis-

sössä usein toivotaan, että ongelmat saadaan ratkottua jollakin helpolla ja yksinkertaisella keinolla. (Järvinen 2008, 115.)

### **5.2.2 Ongelmien havaitseminen ja ratkaiseminen**

Järvinen (2008, 130–131) korostaa, että hyvä työyhteisö ei ole ongelmaton. Virheitä voi tapahtua jatkuvasti. Hänen mielestään onkin tärkeää ymmärtää, että ongelmat ja ristiriidat kuuluvat työhön ja niiden avulla työyhteisöt voivat oppia ja kehittyä. Ihannetilanne tietysti olisi, että ongelmat ja ristiriidat voitaisiin kokonaan ennaltaehkäistä. Järvisen mielestä parhain tapa ennaltaehkäistä ongelmia on se, että esimies ja koko työyhteisö kiinnittävät huomiota yrityksen toimintaan sekä arvioivat omaa toimintaansa ja sen kehittämistarpeita.

Sekä Järvinen (2008, 131) että Kaivola (2003, 80) korostavat, että ongelmien havaitsemisessa ja ratkaisemisessa on tärkeintä nopea reagointi. Kumpikin on sitä mieltä, että ongelmiin pitää puuttua nopeasti, sillä silloin voidaan estää tilanteen paheneminen, syöksykierteen alkaminen ja ongelman osapuolet pystyvät vielä toimimaan ammatillisesti.

Kaivolan mielestä liian usein turvaudutaan ulkopuoliseen apuun ongelmia ratkottaessa. Ulkopuolisia ongelman ratkaisijoita on helppo syyttää, mikäli he epäonnistuvat työssään. Tämä on osoitus siitä, että kukaan ei työyhteisössä halua ottaa vastuuta eikä osallistua ongelman selvittämiseen ja ratkaisemiseen. Kaivolan mukaan tärkeintä ongelman ratkaisussa olisikin, että kaikki osalliset pistävät itsensä peliin. Ilman yhteistä keskustelua ongelman ratkaiseminen on hyvin vaikeaa. Kaikkia ongelman osapuolia tulisi kuulla ja ongelmaa tulisi tarkastella jokaisesta näkökulmasta. (Kaivola 2003, 80.)

Järvinen kehottaa työyhteisöjä luomaan malleja, joiden avulla ongelma- ja kriisitilanteita voidaan alkaa käsitellä tai joiden avulla ne voidaan ottaa puheeksi työyhteisössä. Järvisen mielestä on tärkeää huomata, että tällaiset mallit eivät sellaisenaan auta, mutta ne auttavat jokaista työyhteisössä toimivaa henkilöä. Mallien avulla kaikki tietävät, miten ongelmaa tulisi lähestyä ja mistä saa tukea sen puheeksi ottamiseen ja ratkaisemiseen. Järvisen mielestä tällaisten mallien tar-

kein tehtävä on antaa henkilöstölle käsitys, että ongelmiin puuttuminen ja sallittua ja jopa toivottavaa. (Järvinen 2008, 131–132.)

Kaivola korostaa myös, että ongelmia ratkottaessa ongelma tulisi palauttaa yrityksen perustehtävään ja työrooleihin kuuluvaksi. Tarkoituksena on puuttua sellaisiin ongelmiin, jotka koskettavat jollain tavalla itse työntekoa. Joskus yrityksen perustehtävä saattaa hämärtyä, kun ongelman ratkovminen vie huomiota itse työltä. Tällöin myös ammatillisuus ja työroolit saattavat unohtua, koska ongelmia on ruvettu viemään jo henkilökohtaiselle tasolle. Kaivolan mielestä perustehtävän selkiyttäminen auttaa ongelmien ratkaisemisessa ja se myös ennaltaehkäisee niitä. (Kaivola 2003, 84.)

Ongelmatilanteissa olisi hyvin tärkeää, että ongelmasta tiedotettaisiin tai annettaisiin palautetta niille henkilöille, jotka ongelmasta ovat vastuussa. Usein kuitenkin ongelmia käsitellään aivan väärin henkilöiden kanssa, jolloin ongelmien ratkaiseminen on mahdotonta. Jos virheen tehnyt työntekijä ei koskaan saa palautetta tekemästään virheestä, on turha odottaa, että hän voisi korjata virheensä ja tehdä asian myöhemmin oikein. Järvisen mielestä työntekijöiden tulisi rohkaista toisiaan ottamaan ongelmat puheeksi suoraan niiden työntekijöiden kanssa, jotka ovat osallisia ongelmiin. Tällä tavoin säästytään selän takana puhumiselta, jolloin ei pääse syntymään ongelmien henkilöitymistä, juoruilua, väärinkäsityksiä ja työyhteisön klikkiytymistä. Järvisen mukaan on myös huomattava, että yleensä yksilökohtaiset ongelmat tulee käsitellä esimiehen ja työntekijän kanssa kahden kesken. Toisaalta taas koko työyhteisöä koskevat rakenteelliset ongelmat voidaan käydä yhteisesti läpi. (Järvinen 2008, 133–134.)

Myös Työterveyslaitoksen mukaan ongelmat tulee ratkaista niiden ihmisten kanssa, jotka ongelmaan ovat osallisia. Ongelmaa on turha käydä paisuttamaan ottamalla se puheeksi kaikkien työntekijöiden kanssa, mikäli ongelma on mahdollista hoitaa asianosaisten kesken. Työterveyslaitos korostaa, että ongelmia tulisi aina selvittää työn näkökulmasta, ei ihmisten henkilökohtaisten kokemusten kautta. Erilaiset konfliktit ja ristiriidat kertovat työyhteisön jäsenille, mistä asioista tulisi keskustella yhdessä ja sopia yhteiset pelisäännöt. Ongelmien rat-

kominen yhdessä auttaa työyhteisöä oppimaan ja kehittämään toimintaansa. (Aho 2010.)

Ongelmia käsiteltäessä olisi Järvisen mielestä huomattava, että jokaisen tulee kantaa vastuu omasta työstään ja omista tekemisistään. Jokaisen tulisi kertoa omista kokemuksistaan, havainnoistaan tai kehittämisehdotuksistaan. Ei ole oikein, että yksi työntekijä kertoo koko työyhteisön kannan ja puhuu toisten puolesta. Tällainen toisten puolesta puhuminen on vahingollista koko työyhteisölle, sillä se voi aiheuttaa väärinkäsityksiä ja virheellisiä yleistyksiä. Lopulta kukaan ei todellisuudessa edes tiedä, mitä mieltä ihmiset oikeasti ovat. Työntekijöiden yksilöllisyys ja erilaisuus katoavat. (Järvinen 2008,134–135.)

Kaivola on sitä mieltä, että ongelmia kannattaa lähestyä avoimella ja tutkivalla otteella. Hänen mielestään ensimmäisenä on tärkeää ottaa selville mitä on tapahtunut, mitä pidetään ongelmana ja mikä on kokonaiskuva. Jokaisen osallisen tulisi itse kertoa omista näkemyksistään. Mikäli asiaan ei heti saada selvyyttä, on tärkeää, että asiasta esitetään lisäkysymyksiä, jotta tilanne selvenee. Kaivolan mukaan tärkeintä on taito kuunnella eri osapuolia ja ymmärtää tilannetta heidän kannaltaan. (Kaivola 2003, 82.)

Kaivola kannattaa ratkaisukeskeistä lähestymistapaa ongelmia ratkottaessa. Ratkaisukeskeisessä ongelmanratkaisussa pyritään keksimään ratkaisuja sekä uusia toimintamalleja, jotta ongelmasta päästäisiin eroon. Erona ongelmakeskeiseen ongelmanratkaisuun on, että ongelmakeskeisessä ratkaisumallissa ongelmalle pyritään keksimään syitä. Syiden avulla ei kuitenkaan päästä ongelmasta eroon, sillä tärkeintähän on keksiä ongelmalle ratkaisu. Ongelma keskeistä ratkaisumallia käytetään kuitenkin monissa työyhteisöissä. (Kaivola 2003, 140.)

Kaivola kehottaa ratkaisukeinoja etsittäessä käyttämään luovuutta ja vapautta. Hänen mielestään hulluimpiakaan ratkaisukeinoja ei tulisi vältellä vaan jokaisen tulisi saada vapaasti ilmaista omia ideoitaan. Tärkeää on löytää mahdollisimman monia eri ratkaisukeinoja, eikä vain juuttua yhteen ensimmäisenä esille tulleeseen keinoon. Kun ratkaisuvaihtoehtoja on tullut esille riittävä määrä, tulisi

niitä analysoida. Työyhteisössä tulisi käsitellä yksitellen jokaista vaihtoehtoa ja miettiä, mitä kukin ratkaisu toisi tullessaan ja mitä se vaatii työyhteisöltä. Kun sopivalta vaikuttava ratkaisukeino on löytynyt, tulisi työyhteisössä tehdä selvä suunnitelma ratkaisukeinon toteuttamiseksi. Jokaisen työyhteisön jäsenen tulee selvittää itselleen, mitä toimenpiteitä tai muutoksia ratkaisukeinon toteuttaminen itseltä edellyttää. (Kaivola 2003, 83.)

Ratkaisukeskeisen lähestymistavan ehdottomasti parhaimpia puolia on se, että sillä voidaan välttää syylistävä ja henkilöivä keskustelu, johon ongelmakeskeinen lähestymistapa usein johtaa. Usein myös ratkaisukeskeinen lähestymistapa luo myönteisen ja toiveikkaan ilmapiirin toisin kuin ongelmakeskeinen lähestymistapa, joka usein aiheuttaa negatiivisen ja jopa toivottoman ilmapiirin. On kuitenkin otettava huomioon, että ratkaisukeskeistä lähestymistapaa voidaan käyttää vain silloin, kun kyseessä on rakenteellinen ongelma. Yksilöongelmia ei ole soveliaista selvittää ratkaisukeskeistä lähestymistapaa käyttäen, sillä ne kohdistuvat tiettyyn tai tiettyihin henkilöihin. (Järvinen 2008, 136–137.)

Ongelmien käsittelyn ja ratkaisemisen tulisi olla määrätietoista ja pitkäjänteistä, jotta tuloksia saadaan aikaan. Ongelman ratkaisussa myös tavoitteellisuus on tärkeää, sillä sen avulla työyhteisö voi saavuttaa onnistumisen kokemuksia. Ongelmien ratkaisussa kehittämistoimenpiteiden seuranta on tärkeä osa-alue. Vaikka ongelmalle olisi keksitty hyvä ja toimivalta tuntuva kehittämiskeino, joka on otettu yrityksessä käyttöön, ei sillä ole ongelman poistumisen kannalta juuriakaan merkitystä, ellei sen tehoa seurata. Seurannan avulla voidaan havainnoida, onko kehittämiskeinolla vaikutusta ongelmaan ja jos ei ole, voidaan taas miettiä uusia kehittämiskeinoja ongelman poistamiseksi. Seurannan avulla nähdään, mitkä kehittämiskeinot ovat toimivia ja mitkä taas mahdollisesti pahentavat tilannetta. (Järvinen 2008, 139–140.)

### **5.2.3 Ongelmakierre**

Sekä Järvisen (2008, 117) että Furmanin & Aholan (2002, 67) mukaan ongelmien vaillinaisen ratkaiseminen aiheuttaa työyhteisössä ongelmakierteen, jonka ratkaiseminen on vaikeaa. Furmanin & Aholan mukaan ongelmien noidankehän

aiheuttavat syyttävät selitykset. Toisten ihmisten syyttäminen ja sen avulla ongelman syiden etsiminen saa ihmiset puolustuskannalle. Tällöin ongelmanratkaisusta katoaa luovuus ja yhteistyö, joita ilman ongelmien ratkominen on mahdotonta. Tästä seuraakin ongelmien noidankehän syntyminen, sillä vaikka asiaa on vatvottu ja yritetty selvittää työyhteisössä, ongelma on edelleen olemassa. Seuraavaksi aletaankin etsiä syitä siihen, kenen syytä on, että ongelma on edelleen olemassa, vaikka sitä on puitu jo monta kertaa. Näin syntyy aina vain uusia syytöksiä ja noidankehä on valmis. (Furman & Ahola 2002, 67.)

Järvisen (2008, 117) mielestä ongelmakierre alkaa suurin piirtein samalla tavalla. Ongelmakierteen aiheuttaa se, että työyhteisössä ei pystytä puhumaan avoimesti työyhteisöstä tai työntekoa haittaavista epäkohdista. Tämä voi johtua esimerkiksi siitä, että työyhteisöön ei ole luotu kanavia, joiden avulla työntekijät voisivat ilmaista huolensa työyhteisöstä haittaavista tekijöistä. Syynä voi olla myös, että esimies ei ole hoitanut tehtäviään kunnolla eli hän ei ole seurannut töiden sujumista eikä huolehtinut työskentelyolosuhteiden puitteista. Yhtenä syynä voi myös olla se, että työyhteisössä ei yksinkertaisesti ole totuttu keskustelemaan ja ratkomaan työyhteisön ongelmia.

Järvisen mielestä olisi tärkeää, että ongelmista pystyttäisiin keskustelemaan ammattimaisesti ja ammatillisista lähtökohdista. Usein tällainen ei kuitenkaan onnistu, sillä työyhteisössä, jossa ei ole totuttu keskustelemaan ongelmista, työntekijät usein turhautuvat ja suuntaavat tukahdutetut tunteensa esimiehiin tai työtovereihin. Niinpä ongelmien syitä aletaan etsiä heistä. Ongelmien ratkaisu ei enää ole ammatillista, vaan siitä tulee enemmänkin henkilökohtaista. Tällainen ongelmien henkilöiminen on meille ihmisille helppoa, sillä sen avulla voimme yksinkertaistaa ongelman. On paljon helpompaa syyttää ongelmasta jotain toista ihmistä kuin etsiä ongelmaan vastauksia työperäisestä ja ammatillisesta näkökulmasta, sillä usein ongelma muodostuu silloin hyvin monitahoiseksi ja mutkikkaaksi. (Järvinen 2008, 118.)

Järvisen mukaan on myös toinen syy, minkä takia ongelmia henkilöidään niin helposti. Henkilöinnin avulla voidaan karttaa vastuuta ja siirtää vastuu toisten harteille. Näin ihminen myös kieltäytyy pohtimasta, mitä hän itse voisi tehdä,



jotta ongelma voitaisiin korjata tai miten hänen itsensä tai hänen käytöksensä tulisi muuttua. Henkilöinnin avulla vastuu omista tekemisistä ja omien tekojen seurauksien pohtimisesta on helppo sivuuttaa ja antaa toisten kantaa vastuu ongelmista, vaikka omalla toiminnalla voisikin vaikuttaa ongelmaan. (Järvinen 2008, 119.)

Myös Pirkko Heiske on samaa mieltä Järvisen kanssa henkilöimisen syistä. Hänen mukaansa henkilöimisen avulla yritetään etsiä ongelmalle tai virheelle syyllinen, jotta muita työntekijöitä ei voitaisi nimetä syyllisiksi ongelmaan. Usein työyhteisöllä on tarve nopeasti etsiä syyllinen tapahtumille. Lähes aina syyllisen nimeä pidetään paljon kiinnostavampana kuin itse ongelmaa ja sen ratkaisemista. Heiskeen mukaan tällaisen käytöksen takana on usein pelkoa siitä, että ket tahansa voidaan nimetä syntipukiksi. Syntipukin etsimisen avulla työntekijät puolustautuvat moitteilta ennakoivasti. (Heiske 1997, 83.)

#### **5.2.4 Ongelmien syntipukit**

Järvisen mielestä syntipukeiksi valikoituvat muita helpommin sellaiset tahot tai henkilöt, joita ei kovin hyvin tunneta. Syntipukeiksi voidaan tällöin nimetä esimerkiksi toinen tiimi, toinen osasto tai jopa yrityksen ylin johto. Järvisen mukaan syntipukin rooliin voivat helposti joutua myös sellaiset erilliset ihmiset, jotka eroavat muista työntekijöistä jollain tavalla. Ero voi olla esimerkiksi maailmakatosuksellinen, ulkonäköön liittyvä tai käytökseen perustuva. Yleisesti tällainen ongelmien kohdistaminen johonkin tiettyyn henkilöön on täysin kohtuutonta ja hyvin epäammatillista ja lapsellista käytöstä. Ongelmien kohdistamisesta ja henkilöimisestä seuraa yleensä aina Järvisen mukaan uusia ja vakavampia ongelmia. (Järvinen 2008, 119–120.)

Järvisen mukaan seuraava vaihe ongelmien kohdistamisessa on se, että ongelmien syntipukeiksi leimatut saavat puolustajia ja tukijoita. Toiset haluavat myötätunnosta tai säälistä pitää syntipukkien puolia ja toiset taas käsittävät tilanteen epäreiluuden ja haluavat omalta osaltaan kannustaa sorrettuja. Tällaisen ”puolten vallinnan” seurauksena työyhteisöön muodostuu ryhmiä eli klikkejä, jotka syyttelevät toisiaan. Tällainen toiminta ei paranna ongelmaa vaan päin-

vastoin. Järvisen mukaan tässä tilanteessa keskustelu työyhteisössä on muodostunut hyvin henkilökohtaiseksi, mikä aiheuttaa vain lisää väärinkäsityksiä ja loukkaantumista. Järvisen mielestä tällainen tilanne on hyvin kuluttavaa kaikille osapuolille. Hänen mukaansa usein tässä vaiheessa yritykseen hankitaan usein ulkopuolista apua. Riitoihin osalliset ottavat yhteyttä liittoihin ja juristeihin. Usein tilanne työyhteisössä saattaa tässä vaiheessa olla jo niin tulehtunut ja epäammattimainen, että ulkopuolisten auttajienkin voi olla vaikeaa hahmottaa tilannetta ja pysyä puolueettomina. (Järvinen 2008, 120.)

### **5.3 Stressi**

Stressi on tilanne, jossa ihminen hetkellisesti menettää fysiologisen tasapainonsa ja joutuu ponnistelemaan tasapainon saavuttamiseksi uudelleen. Stressi aiheuttaa elimistöön kiihtymystilan, joka aktivoi ihmisen kohtaamaan epävarmuutta ja ongelmia. Elimistö tuottaa tällöin adrenaliinia, joka antaa lisäenergiaa ja auttaa jaksamaan paremmin epänormaaleissa tilanteissa. (Heiske 2008, 22–23.)

Stressi koetaan useasti negatiivisena asiana. Tämä käsitys saattaa johtua siitä, että stressin aiheuttaa lähes aina kiire. Kiirettä pidetään kuluttavana, ja se voi myös saada aikaan toivottomuuden ja riittämättömyyden tunteita. Todellisuudessa stressistä on kuitenkin myös hyötyä, mikäli stressi pysyy väliaikaisena ja se on hallittavissa. On kuitenkin huomattava, että ihmisten kyvyssä sietää kiirettä ja stressiä on suuria yksilöllisiä eroja. Toinen voi nauttia kiireestä sekä stressaavista tilanteista ja tuntea silloin olevansa parhaimmillaan, kun taas toinen voi ahdistua jo pienestäkin paineen tai kiireen tunteesta. (Heiske 2008, 26–27.)

#### **5.3.1 Hyvä stressi**

Huolimatta siitä, että stressi- sanaan liittyy negatiivinen kaiku, monet työntekijät pitävät sitä kuitenkin positiivisena asiana. Järvisen (2008, 27) mukaan moni ihminen tuntee olevansa parhaimmillaan, jos hänen työhönsä liittyy sopiva määrä stressiä. Kiire, tehtävien runsaus ja haasteellisuus voidaan siis tuntea myös positiivisena asiana. Heiskeen (1997, 21) mielestä kohtuullinen kiire voi jopa muo-

dostaa työlle tietyn rytmin, jonka työntekijä tuntee tarpeelliseksi työtä tehdessään. Hänen mukaansa osa ihmisistä pystyy keskittymään kunnolla töihin vast sitten, kun siihen liittyy tietty paine.

Myös Järvinen (2008, 28) on havainnut, että joskus stressi tunnetaan tyydyttäväksi tai jopa nautinnolliseksi. Järvisen mukaan stressi on motivaatiota, elämänhalua ja elinvoimaisuutta luova ja vahvistava tekijä, joka saa ihmiset koettelemaan äärirajojaan ja kehittämään taitojaan.

Se, miksi jotkut ihmiset pitävät paineesta ja stressistä työtä tehdessään, johtuu usein siitä, että he saavat tyydytystä selvitessään haastavista tilanteista. Kiireen ja stressin avulla he tuntevat kunnolla tekevänsä jotain ja saavansa jotain aikaiseksi. Kiireellisestä ja haastavasta tilanteesta selviytyminen saa aikaan tunteen todellisuuden hallinnasta. (Heiske, 1997, 22.)

Heiskeen mukaan stressinsietokykyiset ihmiset ovat parempia jäsentelemään työtään. He eivät siis oikeastaan kestä stressiä muita paremmin, mutta organisoimalla he pystyvät helpottamaan ja selkeyttämään omaa työ taakkaansa. (Heiske 1997, 23.)

### **5.3.2 Huono stressi**

Kuten aikaisemmin olen todennut, stressi on hyvästä, mikäli se ei ole jatkuvaa ja sitä on kohtuullinen määrä. Järvisen 2008, 28–29) mukaan hyvä stressi voi kuitenkin äkkiä muuttua huonoksi stressiksi, joka alkaa kuluttaa kohtuuttomasti ihmisen voimavaroja. Pitkään jatkuessaan stressi voi vaarantaa ihmisen psyykkisen ja fyysisen kestävyysden.

Stressi voi muuttua jatkuvaksi ja haitalliseksi olotilaksi esimerkiksi silloin, jos ihminen nauttii ja saa suurta tyydytystä työstään. Aluksi stressi saatetaan tuntea hyväksi ja voimaa antavaksi tekijäksi. Vähitellen stressi kuitenkin alkaa muuttua pysyväksi olotilaksi ja sen takia se alkaa kuluttaa henkilön fyysisiä ja psyykkisiä voimavaroja. Hän on voi olla niin uppoutunut ja omistautunut työhönsä, ettei välttämättä edes huomaa kehon antamia varoitussignaaleja tai ei ainakaan rea-

goi niihin millään tavalla. Järvisen mukaan tällainen on tyypillinen esimerkki hyvän stressin muuttumisesta huonoksi. (Järvinen 2008, 29.)

Annukka Merikallion mukaan stressin ensimmäisinä oireina voidaan pitää yleensä epämääräistä ärtyneisyyttä. Stressaantunut työntekijä saattaa ärtyä sellaisista pikkuasioista tai vastoinikäymisistä, joista hän tavallisesti selviytyy täysin vaivatta tai ohittaa ne kokonaan. Merikallion mukaan myös univaikeudet ja yleinen väsymys kuuluvat stressin yleisimpiin oireisiin. Stressaantunut henkilö saattaa nukkumaan käydessään vatvoa työasioita mielessään, ja hän saattaa alitajunnassaan käydä niitä läpi koko yön. Usein stressaantunut henkilö onkin aamulla, myös nukutun yön jälkeen hyvin väsynyt ja töihin lähtö tuottaa hänelle vaikeuksia. Kun stressin taso pikku hiljaa nousee, alkaa stressaantunut luopua omista vapaa-ajan harrastuksistaan. Sellaiset tekijät, jotka aikaisemmin olivat stressaantuneelle henkireikä, muuttuvat myös rasitteeksi. Omille harrastuksille ei enää ole aikaa, tai vaikka olisikin, stressaantunut ihminen on niin väsynyt ja hänen mielensä pyörii jatkuvasti työasioissa, että hän ei yksinkertaisesti jaksakaan enää kiinnostua omista harrastuksistaan. (Merikallio 2000, 9-12.)

Kun stressi voimistuu entisestään, ovat stressin oireet, kasvanut ärsyyntyneisyys, itkuherkkyys, unihäiriöt ja sosiaalisista suhteista vetäytyminen läsnä lähes joka päivä. Perusstressin oireiden lisäksi stressaantunut henkilö alkaa tuntea itsensä tehottomaksi ja tyytymättömäksi. Stressaantunut mm. alkaa aliarvostaa omaa työtään ja työpanostaan ja lisäksi työ alkaa tuntua turhalta ja tarpeettomalta. (Merikallio, 2000, 15.)

Koiviston mukaan jatkuvaksi muuttuneen stressin taustalta usein löytyykin ongelmia työjärjestelyissä. Työntekijän jatkuva tyytymättömyys työhönsä sekä väsyminen, joka ei poistu rentoutuessa viikonlopun aikana, kertovat väistämättä muutoksen tarpeesta. Kun tällainen tilanne jatkuu tarpeeksi kauan ja lopulta muuttuu pysyväksi olotilaksi, saa toivottomuus lopulta vallan. Henkilöstö alkaa tuntua, että mihinkään ei voi vaikuttaa. Ylistressaantuneesta ihmisestä tuntuu kuin työ ja koko elämäntilanne ahdistaisivat häntä. (Koivisto 2001, 148–149.)

## 5.4 Työuupumus

Työsuojeluhallinnon mukaan työuupumus on vakava, työssä kehittyvä krooninen stressioireyhtymä, jonka aiheuttaa pitkään jatkunut työstressi (Työsuojeluhallinto). Työuupumus tulee kuitenkin erottaa tavallisesta työväsymyksestä. Tavallinen työväsytys on Koiviston mukaan luonnollinen ja hyväksyttävä olotila. Tavalliseen työväsytymykseen auttaa useimmiten, kun työstä pääsee hetkeksi irrottautumaan esimerkiksi viettämällä rauhallisen viikonlopun mökillä. Lisäksi tavallinen työväsytys loppuu viimeistään siinä vaiheessa, kun työurakka on saatu päätökseen. Työuupumus taas on pitkällistä masennusta, jonka seurauksena suoriutuminen työssä heikkenee. (Koivisto 2001, 148.)

Työuupumisen havaitseminen on usein vaikeaa, sillä se etenee hitaasti ja salakavalasti. Koiviston mukaan työuupumukselle on ominaista ensinnäkin kokonaisvaltainen väsymys. Pitkäaikainen väsymys esiintyy henkisenä voimattomuutena, joka ei liity pelkästään hetkelliseen ylikuormitukseen. Työuupumuksen toisena ominaisuutena on kyyniseksi muuttunut asennoituminen työhön. Kyynisyys ilmenee työn ilon katoamisena eli työ ei enää tunnu mielekkäältä. Lisäksi työn merkitys ei enää ole selkeä uupuneelle ja hän saattaakin kyseenalaistaa jopa perusasioita. Sosiaalisissa suhteissa kyynisyys ilmenee etäisenä ja kylmänä suhtautumisena muihin työntekijöihin. Uupunut työntekijä yrittää myös vältellä kontakteja muihin ihmisiin. Koiviston mukaan kyynisyys on suojakeino lisärasitusta vastaan, mutta se ei kuitenkaan loppujen lopuksi ratkaise uupumukseen liittyvää perusongelmaa työn vaatimusten ja henkilön voimavarojen välillä. Kolmanneksi työuupumuksen ominaisuudeksi Koivisto nimeää heikentyneen ammatillisen itsetunnon, jonka merkkejä ovat mm. pelko siitä, ettei enää pysty suoriutumaan töistään, sekä työn hallinnan tunteen menettäminen. (Koivisto 2001, 153–154.)

Koiviston mielestä työuupumisriski on suuri silloin, kun työlle asetetaan epärealistisia tavoitteita, joihin ei päästä suuristakaan ponnisteluista huolimatta. Myös silloin uupumisriski on Koiviston mukaan suuri, kun henkilöstön työtehtävät muuttuvat jatkuvasti. Tällöin henkilöstö joutuu jatkuvasti opettelemaan uutta, mikä taas on stressaavaa ja raskasta. Myös työnjaon ja vastuualueiden epäsel-

vät muutokset voivat aiheuttaa epätietoisuutta ja turhautuneisuutta, mikä taas lisää stressin määrää. Työuupumusta voivat aiheuttaa myös työyhteisön sisäiset ihmissuhderistiriidat, joiden selvittäminen voi olla hankalaa, koska työyhteisöissä ei ole enää aikaa luonnolliselle kanssakäymiselle. Lisäksi myös epävarmat taloudelliset olosuhteet voivat laukaista työuupumuksen. Työntekijä joutuu elämäänsä jatkuvassa työpaikan menettämisen pelossa, ja hänen on vaikea ennakoida tulevaa. Koiviston mukaan myös jäykkää byrokratiaa ja kaavamaisuutta voidaan pitää riskeinä työuupumukselle, mikäli ne ovat esteenä tavoitteiden saavuttamiselle tai työn sujuvuudelle. (Koivisto 2001, 156–157.)

Merikallion mukaan usein ylistressaantunut ja uupunut ihminen ei havaitse omia stressioireitaan tai uupumustaan. Hän saattaa ihmetellä omaa latteaa oloaan, mutta ei osaa yhdistää sitä stressiin tai uupumiseen. Työuupumisen havaitsemisen tekeekin hankalaksi se, että ihminen lopulta tottuu omaan ankeaan oloonsa, eikä osaa ajatella sairastuneensa uupumukseen. Liian usein uupunut hakee itselleen apua aivan liian myöhään, jotta hänen työkykynsä voitaisiin pelastaa. Uupumisen ja oman sairastumisen tajuaminen ja hyväksyminen voivat viedä jopa useita vuosia, joten ei ole ihme, että osa työuupuneista on hoitoon hakeutuessaan niin loppuun palaneita, että he eivät enää kykene palaamaan työelämäänsä. (Merikallio 2000, 29–32.)

Merikallion mielestä jokaisella työntekijällä tulisi olla oikeus pyytää apua, tulla kuulluksi ja mahdollisuus sanoa, että en ehdi. Mikäli työntekijälle alkaa kasaantua töitä niin paljon, että hän ei pysty niitä yksin tekemään työajan tai edes kohtuullisen ylityöajan puitteissa, hänen tulisi ottaa asia puheeksi esimiehensä kanssa. Mikäli asiaan ei itse puutunut, voi olla varmaa, että muutosta ei ehkä muuten tule. Voi esimerkiksi olla, että esimies luulee työntekijän selviytyvän helposti työmäärästä, joka hänelle on annettu. Merikallio myös korostaa, että jokaisen tuli tuntea omat rajansa ja rajallisuutensa. Niiden tunteminen voi olla hankalaa, mutta se on myös välttämätöntä, mikäli työtehtäviä tuputetaan joka puolelta. On tärkeää tietää omien vastualueiden rajat, jotta työntekijä ei ajaudu sellaiseen tilanteeseen, että hän tekee omien töiden lisäksi myös muiden töitä. (Merikallio 2000, 89–95.)

Työterveyslaitoksen mukaan työuupumuksesta toipuminen edellyttää muutoksia mm. työolosuhteissa sekä työntekijän omassa toiminnassa ja asenteessa. Muutosten laajuus riippuu tietysti täysin siitä, kuinka pahaksi tilanne on päässyt eteneeseen. Tärkeintä työuupumuksen hoidon aloittamisessa on työterveysneuvottelut uupuneen työntekijän, esimiehen ja työterveyshuollon edustajan kanssa. Näin todelliset muutokset työoloissa ja työntekijässä saadaan alulle. Työuupumisesta toipuminen etenee vaiheittain, ja tärkeimpiä vaiheita ovat ristiriidan olemassa olon myöntäminen ja muutos tarpeen ymmärtäminen. Myös mahdollistamista tavoitteista tulisi luopua ja uupuneen tulisi irrottautua työstä. Työyhteisössä tulisi tarkastella kriittisesti omia toimintatapoja sekä asenteita, ja niitä tulisi aktiivisesti muuttaa hyvinvointia edistävään suuntaan. Viimeisimpänä ja tärkeimpänä vaiheena toipumisessa on muutoksen suunnittelu ja toteutus työtilanteeseen sekä muutoksen seuraaminen ja valvonta. (Parkkinen, 2010b.)

## **5.5 Työpaikkakiusaaminen**

Jokainen tietää, mitä kiusaaminen on ja missä muodossa sitä voi esiintyä. Jopa pienet lapsetkin voivat kiusata tai pilkata toisiaan, he eivät kuitenkaan ehkä täysin vielä ymmärrä kiusaamisen käsitettä sekä sitä, että toisten kiusaaminen on väärin. Kasvatuksen ja aikuistumisen myötä meidän tulisi ymmärtää, että esimerkiksi kiusaaminen, ahdistelu, nimittely jne. on sivistymätöntä ja loukkaavaa. Vaikka jokainen aikuinen varmasti tietää, että kiusaaminen on paheksuttavaa ja, että se kuuluu ennemminkin lasten ja nuorten paheisiin, työpaikkakiusaaminen on yllättävän yleistä. (Korhonen 2009, 13–14.)

Suomen laki määrittelee työpaikkakiusaamisen haitalliseksi häirinnäksi ja epäasialliseksi kohteluksi. Ne on kielletty työturvallisuuslain 28§:ssä, jossa todetaan, että jos työssä havaitaan esiintyvän työntekijään kohdistuvaa ja hänen terveydelleen haittaa tai vaaraa aiheuttavaa häirintää tai muunlaista epäasiallista kohtelua, tulee työnantajan asiasta kuultuaan ryhtyä toimiin tämän epäkohdan poistamiseksi käytettävissään olevin keinoin. (Työturvallisuuslaki 2010c.)

Oikeuskäytännössä epäasiallisen kohtelun määritelmä on selittynyt seuraavasti:

*Epäasiallista kohtelua on hyvän tavan vastainen käyttäytyminen toista kohtaan työssä, järjestelmällinen ja/ tai jatkuva toisen alistaminen, ominaisuuksien ja / tai luonteenpiirteiden mustamaalaus ja panettelu, työyhteisön ja päätöksenteon ulkopuolelle jättäminen, työtehtävien laadun ja/ tai määrän perusteeton muuttaminen, epäasiallinen työjohtovallan käyttö ja muu vastaavanlainen toiminta. (Korhonen 2009, 14.)*

Kaija Kessin ja Minea Kähösen kirjassaan mainitseman työministeriön työolobarometrin mukaan Suomi on työpaikkakiusaamisen tilastojen kärkimaa. Suomessa työpaikkakiusaaminen on tutkimuksen mukaan kaksi kertaa yleisempää kuin muualla EU-maissa keskimäärin. Tutkimuksen mukaan Suomen asema työpaikkakiusaamisen tilastossa ei ole paranemassa vaan pikemminkin päinvastoin. (Kess & Kähönen 2009, 1.)

Kessin ja Kähösen mukaan työpaikkakiusaamisesta voi ilmetä monissa eri muodoissa. Heidän mukaansa suorat sanalliset loukkaukset sekä julkinen nöyryyttäminen ovat yleisimpiä muotoja. Toisaalta myös näkymättömämmät muodot, kuten ilmeet, katseet ja puhumattomuus voidaan heidän mukaansa luokitella myös työpaikkakiusaamiseksi. Sanalliset loukkaukset voivat tarkoittaa Kessin ja Kähösen mukaan esimerkiksi juoruilua, pilkkaamista, aseman tai jopa maineen loukkaamista ja uhkailua. Pahimmiksi kiusaamisen muodoksi Kess ja Kähönen nostavat fyysiset loukkaukset, joita esiintyy erityisesti seksuaalisen häirinnän tapauksissa. Kessin ja Kähösen mukaan on hyvin yleistä, että kiusatun työntekijän työntekoa pyritään vaikeuttamaan. Häneltä voidaan esimerkiksi pantata tietoa tai hänen työtehtäviään yksipuolistetaan tai vähennetään. (Kess & Kähönen 2009, 5–6.)

Kaarina Korhosen (2009, 15) mukaan tutkimukset osoittavat, että työpaikkakiusaaja tai työpaikkakiusattu voi olla kuka tahansa. Hänen mukaansa sanonta, jonka mukaan vahvat kiusaavat ja heikot tulevat kiusatuksi, on täysin vanhanlainen ja paikkansapitämätön. Korhosen mukaan usein ihmiset, joita on kiusattu aikaisemmissakin työpaikoissa tai esimerkiksi lapsena, uskovat, että heissä täytyy olla jokin syy, jonka takia heitä toistuvasti kiusataan. Korhosen mukaan näin ei kuitenkaan ole. Hänen mukaansa jokainen kiusaamistapaus on monien tekijöiden summa. Jokaisessa tapauksessa on aina tietynlainen kiusaaja ja hänelle sopiva uhri ja tärkeimpänä otolliset olosuhteet kiusaamiseen. Korhonen



korostaakin, että kiusaamiselta ei ole täysin suojassa kukaan. Hänen mukaansa korkealla hierarkiassa olevia johtajia kiusataan yhtälailla kuin aloittelijaa tai asemaansa jämähtänyttä alaista.

Kessin ja Kähösen mukaan kiusaaminen ei vaikuta pelkästään kiusatun ja kiusaajan väliseen suhteeseen, vaan kiusaamisesta kärsii usein koko työyhteisö. Kiusaamisen vaikutuksia työyhteisöön ovat heidän mukaansa esimerkiksi huonontunut ilmapiiri ja sen mukana lisääntyvät yleiset ristiriidat, jotka lopulta myös haittaavat normaalien työrutiinien suorittamista. Kess ja Kähönen toteavatkin, että kiusaaminen lisää kaikkien työyhteisöön kuuluvien stressiä ja tyytymättömyyttä. Lisäksi työyhteisö saattaa myös jakautua kahtia, kiusattujen ja kiusaajien puolelle, mikä taas entisestään lisää työyhteisön jännitteitä. Kaiken edellä mainitun seurauksena työyhteisön tuottavuus ja tehokkuus saattavat Kessin ja Kähösen mukaan alentua. Tällöin työpaikkakiusaaminen tulee kalliiksi työnantajille, sillä kuluja aiheutuu menetetyistä työkyvystä, sairauslomista ja ennen aikaisista eläkkeistä sekä yleisestä työtehon laskemisesta. Edellä mainittujen tekijöiden takia Kess ja Kähönen kehottavatkin esimiehiä ehkäisemään ja puuttumaan kiusaamistilanteisiin ennakoivasti ja viipymättä. (Kess & Kähönen 2009, 6.)

Myös Korhosen mukaan esimiehillä on suurin vastuu kiusaamisen estämisessä. Samalla esimiehiin kohdistuvat myös suurimmat puutteet. Korhosen mielestä esimiehillä on hyvin ylimalkaista tietoa työpaikkakiusaamisesta ja usein työpaikkakiusaamista ei pidetä vakavana asiana, vaan sitä saatetaan usein jopa vähätellä. Esimiehet pitävät kiusaamista pikkujuttuna, eivätkä ymmärrä, mitkä valtavat ja vahingolliset seuraukset työpaikkakiusaaminen voi jättää jälkeensä. (Korhonen 2009, 48.)

Kess ja Kähönen (2009, 103–104) toteavat kirjassaan, että laissa ei ole säännelty työpaikkakiusaamisen ratkaisemista. Yleinen toimintamalli heidän mukaansa on kuitenkin, että työpaikkakiusaamiseen liittyvät asiat ratkaistaan työyhteisön kesken. Alussa esimiehen tulisi kuulla kaikkia osapuolia erikseen, jotta eri osapuolet saavat kertoa tapahtumista oman näkökantansa. Erillisten keskustelujen jälkeen esimiehen tulisi neuvotella yhdessä kiusatun ja kiusaajan kanssa. Kessin ja Kähösen mukaan tällaisen neuvottelun tarkoituksena on antaa

ohjeita ja neuvoja kiusaamisen osapuolille. Esimerkiksi kiusaajalle voidaan antaa tarkat ohjeet asiallisesta käyttäytymisestä ja kehoitus muuttaa omaa käyttäytymistään. Kiusaajalle voidaan myös tiedottaa mahdollisista rangaistuksista, mikäli hän ei lopeta epäasiallista käytöstään. Lisäksi osapuolet voivat sopia kuinka he tulevat jatkossa toimimaan ja kuinka tilannetta tullaan seuraamaan ja valvomaan.

Kessin ja Kähösen mukaan seuranta tilanteessa tulee valvoa, että kiusaamisen osapuolet, ja erityisesti kiusaaja, noudattavat heille annettuja ohjeita. Kiusaajan osalta tämä tarkoittaa sitä, että hän lopettaa kiusaamisen ja alkaa käyttäytyä asiallisesti. Kess ja Kähönen korostavat, että seurantajakson tulee olla tarpeeksi pitkä, jotta voidaan olla varmoja, että kiusaaminen todella on loppunut. Mikäli esimies saa tiedon siitä, että ohjeita ei noudateta, hänellä on edelleen oikeus ja velvollisuus puuttua tilanteeseen. (Kess & Kähönen 2009, 103–104.)

Korhonen korostaa, että työpaikkakiusaamiseen tulee puuttua nopeasti eikä asiaa tulisi vähätellä. Hänen mukaansa kiusaaja tulee pysäyttää heti, eikä johdon tulisi kuluttaa aikaa katsomalla tilanteen kehittymistä tai odottamalla, että asia ratkeaa itsestään. Korhosen mukaan ylireagointi on parempi vaihtoehto kuin hiljainen odottelu. Esimiehen tulisi heti alussa luoda asialliset, mutta tiukat säännöt työpaikkakiusaamisen estämiseksi. (Korhonen 2009, 49.)

Korhosen mukaan työpaikkakiusaamisesta on vaikea puhua työpaikoilla jo pelkästään sen takia, että siihen liittyvä termistö on hieman vaillinaista. Hänen mielestään esimerkiksi sana ”kiusaaminen” kuulostaa lapsekkaalta, eikä lainkaan kuvaa asian vakavuutta. Toisaalta taas lakitermit ”haittaa tuottava häirintä” sekä ”epäasiallinen kohtelu” ovat Korhosen mukaan kuivakkaita ja heikkoja kuvaamaan niinkin vakavaa asiaa kuin työpaikkakiusaaminen. Korhosen mukaan näillä termeillä on vaikea saada itsensä kuulluksi työyhteisössä, mikäli on joutunut työpaikkakiusaamisen kohteeksi. (Korhonen 2009, 14.)

## 5.6 Muutokset työympäristössä

Aika ajoin työympäristössä on tarve tehdä uudistuksia ja muutoksia. Esimerkiksi kiristynvä kilpailu ja uusi teknologia pakottavat yrityksiä kehittämään toimintaansa. Yleensä muutosten avulla on tarkoitus parantaa tai kehittää työympäristöä ja työyhteisöä paremmaksi. Työympäristössä tapahtuvilla muutoksilla voi kuitenkin olla yllättäviä ja jopa negatiivisia vaikutuksia työyhteisölle. Varsin usein työyhteisöissä toivotaan parannuksia ja muutoksia, mutta kun muutosten aika tulee, niihin ei ollakaan tyytyväisiä tai niitä vastustetaan. Muutokset saattavat aiheuttaa työyhteisössä pelkoa, epävarmuutta ja huolta. (Järvinen 2008, 143–145.)

Taru Kaivola ja Heikki Launila pohtivat kirjassaan työelämän muutoksia. He toteavat, että tämän päivän työelämää leimaavat kiire ja epävarmuus. Vakaat ja varmat työsuhteet ovat jo harvinaisia, sillä tuotannon siirtyminen ja yritysten sisäiset rakennemuutokset vähentävät työpaikkoja. Lisäksi jatkuvat organisaatio muutokset vaikeuttavat henkilöstön emotionaalista sitoutumista työhön ja työpaikkaan, sillä muutosten takia heidän on vaikea ymmärtää, mihin he sitoutuvat ja kuinka pitkäksi aikaa. Muutosten kiihkeä tahti aikaansaa henkilöstössä riittämättömyyden tunnetta. (Kaivola & Launila 2007, 16–17.)

Työterveyslaitoksen ja Lontoon yliopiston yhteistyössä tekemän tutkimuksen mukaan työelämän suuret muutokset, kuten esimerkiksi henkilöstön irtisanominen tai yrityksen laajeneminen, vaikuttavat kielteisesti kohteeksi joutuneen henkilöstön terveyteen. Tutkimuksen mukaan työelämän muutokset ja epävarmuustekijät heijastuvat työntekijöiden terveyteen kasvavina terveysongelmina. Tutkimuksen perusteella onkin varsin ymmärrettävää, että työntekijöiden terveysongelmat ovat lisääntyneet viime vuosina, sillä viimeiset pari vuosikymmentä ovat olleet työelämässä jatkuvien ja suurten muutosten aikaa. (Ferrie, Westerlund, Virtanen, Vahtera, Kivimäki 2009.)

Järvisen mukaan työympäristössä tapahtuvat muutokset horjuttavat yksittäisen työntekijän suhdetta työhön, työpaikkaan ja jopa tulevaisuuteen. Järvisen mielestä olisi tärkeää, että työntekijä pyrkisi pohtimaan ja selvittämään itselleen muutoksen hyötyjä ja tarkoitusta, sillä sen avulla hän pystyy paremmin sopeu-

tumaan ja saa motivaatiota selviytyä muutoksesta. Lisäksi myönteinen asenne ja realiteettien hyväksyminen osoittavat, että ihmisellä on hyvät muutoksenhallintakeinot ja hänellä on edellytykset sopeutua muutokseen ja hyötyä siitä. Muutostilanteissa on Järvisen mielestä tärkeää, että jokainen yksilö etsii omat selviytymiskeinonsa, voimavaransa ja vahvuutensa, sillä niiden avulla on mahdollista selviytyä epävarmojen ja huolestuttavien muutosvaiheiden läpi. Itseluottamus ja usko omiin selviytymistaitoihin ovat tärkeitä tekijöitä, koska työelämä on jatkuvassa muutoksessa ja työpaikan pysyvyydestä ei ole enää nykyään minäkäänlaisia takuita. (Järvinen 2008, 143,146.)

Lämsän ja Hautalan mielestä ns. muutosvastarinta on varsin normaali ilmiö, etenkin jos yrityksessä tapahtuu suuria muutoksia. Kaiken uuden ja erilaisen keskellä työntekijät hakevat turvaa vanhasta. Kun työntekijöiden tulee luopua vanhoista toimintatavoista ja maailmankuvasta, on ymmärrettävää, että prosessi vie aikaa. On turha olettaa, että työntekijät pystyvät sisäistämään uudet toimintatavat ja perustehtävän hetkessä. Muutoksiin tarvitaan aina aikaa ja malttia. (Lämsä & Hautala 2005, 190.) Työympäristössä tapahtuviin muutoksiin sopiikin hyvin sanonta: hiljaa hyvä tulee.

Muutoksen alulle pistämisessä tärkeintä on ehdottomasti henkilöstön riittävä tiedottaminen. Järvisen mukaan on tärkeää, että henkilöstö ymmärtää muutoksen tarkoituksen ja hyödyn. Tiedon avulla työntekijät pystyvät helposti jäsentämään tapahtumia sekä varautumaan tuleviin muutoksiin ja tekemään tarvittavia suunnitelmia. Järvisen mielestä muutosten yhteydessä olisi hyvä miettiä, että ketä tai keitä muutos tulee koskemaan ja ottaa heidät tarpeeksi ajoissa mukaan muutoksen suunnitteluun. Johdon ja henkilöstön välille saattaa muutostilanteissa syntyä suuriakin ristiriitoja, mikä johtuu osapuolten näkökulmaeroista. Tärkeää olisikin, että kumpikin osapuoli osaisi katsoa muutosta ja sen vaikutuksia toisen osapuolen näkökulmasta. Muutostilanteissa olisikin tärkeää, että johdolla ja henkilöstöllä olisi mahdollisuus suoraan keskinäiseen vuoropuheluun. (Järvinen 2008, 149, 151–153.)

Usein yrityksissä tehtävät muutokset kohdistuvat työyhteisön perusrakenteisiin. Toimintatavat saattavat muuttua, henkilöstö saattaa saada uusia tehtäviä tai

jotkin tehtävät saattavat poistua esimerkiksi ulkoistamisen takia. Kun muutokset koskevat tällaisia osa-alueita, on selvää, että niistä aiheutuu epäselvyyttä ja siksi työnteko ja yhteistyö saattavat vaikeutua. Järvisen mukaan onkin erityisen tärkeää, että muutoksen jälkeen työskentelyolosuhteet ja -puitteet saadaan mahdollisimman nopeasti kuntoon. Muutoksissa on aina olemassa se vaara, että muutos saattaa jäädä keskeneräiseksi ja se saa aikaan toivottujen hyötyjen sijaan tehottomuutta ja työmotivaation laskua, koska henkilöstö ei tiedäkään, kuinka uudessa tilanteessa tulisi toimia ja kuka vastaa mistäkin. Jos tällainen epämääräinen tilanne jatkuu työyhteisössä liian pitkään, se aiheuttaa ongelmakierteen, jossa ammatillisuus katoaa ja kaikki energia kulutetaan syyllisten ja syntipukkien etsimiseen. (Järvinen 2008, 156.)

## 6 TYÖYHTEISÖN JOHTAMINEN

Johtamisella on suuri merkitys työyhteisön hyvinvoinnille ja tyytyväisyydelle. Johtaminen ja johtamistapa määrittelevät pitkälti työyhteisön ihmissuhteita ja ilmapiiriä sekä itse työtä ja työympäristöä. Seuraavissa kappaleissa on tarkoitus tutustua työyhteisön hyvinvointia edistävään johtamiseen.

### 6.1 Esimiehen tehtävät

Tärkein ominaisuus, joka esimiehellä tulee olla, on halu johtaa. Hänen kuuluu olla tehtäviensä tasalla ja hänen täytyy tietää, mitä kaikkea esimiesaseman hoitamiseen kuuluu. Mikäli esimies ei ole täysin tietoinen omista tehtävistään tai hän laiminlyö niitä, seuraukset voivat olla tuhoisia työyhteisön kannalta. Työyhteisö tarvitsee toiminnalleen suunnan ja tietyt säännöt toimintaa varten. Esimiehen kuuluu olla tämä suunnannäyttävä ja sääntöjen tekijä. Kuten Pekka Järvinen (2001, 13) kirjassaan toteaa: *Työyhteisö ilman johtajaa on kuin myrskytuulella ajelehtiva laiva.*

Kaivola ja Launila korostavat, että nykyaikainen johtaminen ei välttämättä ole enää suoranaista alaisten johtamista vaan pikemminkin työntekijöiden tukemis-

ta. Heidän mukaansa esimiehen tulee tukea oman organisaationsa toimintaa ja luoda mahdollisimman hyvät olosuhteet hyvälle työn tekemiselle. Kaivola ja Launila ovatkin sitä mieltä, että johtamisen tulisi olla eräänlainen palvelutehtävä, jossa asiakkaina ovat oma organisaatio sekä siinä työskentelevä henkilökunta. Heidän mukaansa on myös tärkeää, että esimies selkeyttää asioita sekä luo sellaiset rakenteet, säännöt ja menetelmät, joiden avulla henkilöstön on selkeää ja turvallista tehdä oma työnsä noudattaen organisaation perustehtävää. (Kaivola & Launila 2007, 45–46.)

Järvisen mukaan esimiehen tehtävissä olennaista on se, että esimies ymmärtää ja sisäistää omien tehtäviensä merkityksen ja käyttää asemaansa liittyvää valtaa aktiivisesti työyhteisön hyväksi. Esimiehen tulee olla halukas kuuntelemaan henkilöstön mielipiteitä ja hänen tulee hyödyntää henkilöstön osaamista. Tarpeen tullen esimiehen tulee kuitenkin osata tehdä selkeitä päätöksiä ja ratkaisuja. (Järvinen 2001, 13.)

## **6.2 Johtaminen osana työyhteisön hyvinvointia**

Juuti ja Vuorela korostavat, että hyvä ja työyhteisön hyvinvointia edistävä johtaminen luo työyhteisöön hyvän ilmapiirin ja pyrkii kehittämään toimintaa henkilöstön osallistumisen avulla. Heidän mukaansa hyvän johtamisen yleisperiaate onkin se, että esimies keskustelee henkilöstön kanssa ja ottaa huomioon sen mielipiteen. (Juuti & Vuorela 2002, 18–19.)

Myös Kaivola ja Launila nostavat esille kuuntelemisen ja keskustelemisen taidon. Heidän mukaansa esimiehen tulee olla kiinnostunut henkilöstön työstä. Mikäli esimies ns. jalkautuu ja perehtyy henkilöstön työhön, hän osoittaa kiinnostuksen lisäksi myös arvostusta työntekijöitä kohtaan. Esimiehen läsnäolo antaa henkilöstölle tunteen siitä, että sitä kuunnellaan ja että se voi vaikuttaa. Tällainen ns. esimiehen osallistuminen lisää huomattavasti henkilöstön työhyvinvointia. Lisäksi esimies voi tällä tavoin saada henkilöstöltä merkittävää tietoa esimerkiksi asiakkaista tai työn epäkohdista, joita hän voi käyttää apuna päätöksiä tehdessään. (Kaivola & Launila 2007, 50–51.)

Rauramon mukaan merkittävimpiä työhyvinvoinnin taustatekijöitä ovat hyvä esimies-alainen suhde, oikeudenmukainen ja tasa-arvoinen sekä yhdenvertainen johtaminen. Rauramo korostaa, että huolehtiminen työyhteisön hyvinvoinnista kuuluu jokaiselle työyhteisön jäsenelle, mutta viime kädessä siitä on vastuussa organisaation ylin johto. Lähiesimies on kuitenkin yksinään työyksikön tärkein vaikuttaja. Esimiehellä onkin sen takia velvollisuus jatkuvasti tarkkailla työympäristöä, työyhteisön yleistä tilaa sekä työskentelyolojen turvallisuutta. Esimiehen tulee mm. pitää huoli siitä, kuormittuminen työyhteisössä on kullekin työntekijälle sopivaa. Rauramon mukaan hyvään johtamiseen kuuluu olennaisesti oikeudenmukaisuus, tasapuolinen kohtelu sekä henkilöstön osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksista huolehtiminen. Edellä mainitut asiat ovat Rauramon mukaan tärkeitä asioita puhuttaessa työntekijöiden jaksamisesta, työhyvinvoinnista ja tuloksellisuudesta. (Rauramo 2008, 145–146.)

Rauramon mukaan työhyvinvoinnin johtamisessa hyvin onnistuneet esimiehet ovat usein kiinnostuneita työyhteisön toiminnan kehittamisestä, henkilöstön hyvinvoinnista ja omien johtamistaitojensa kehittamisestä. Tällaisilla johtajilla ja esimiehillä on kyky ja taito arvioida työyhteisön kokonaistilannetta, rohkeutta ja voimaa oman esimiestoimintansa arviointiin, valmius kohdata kritiikkiä sekä myös positiivista palautetta. Ennen kaikkea heillä kuitenkin on valmius ja halu toimia yhdessä työyhteisön kanssa työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Esimiehillä tulee olla taito kuunnella alaisiaan, sillä miten muuten työyhteisöä voidaan kehittää, jos esimies ei tiedä, mitä mieltä henkilöstö on. (Rauramo 2008, 148.)

## **7 YRITYS X OY:N ESITTELY**

Tässä opinnäytetyössä mukana oleva case-yritys haluaa kyselytutkimuksen arkaluontoisten tietojen takia pysytellä nimettömänä. Yrityksen nimeä tai toimipaikkaa ei siis missään vaiheessa tulla paljastamaan. Seuraavassa on kuitenkin yleistietoa case-yrityksestä.

Yritys X Oy on osa valtakunnallisesti toimivaa liikeketjua. Ketjun palveluksessa on kaiken kaikkiaan noin 450 henkilöä, josta case-yrityksen henkilöstömäärä on 21. Yrityksen toimiala on vaatteiden yleisvähittäiskauppa.

## **8 TUTKIMUSKOHTEN MÄÄRITTELY**

Kyselytutkimuksen kohdejoukkona on Yritys X Oy:n yhden toimipisteen henkilökunta, johon kuuluu 21 työntekijää. Tarkoituksena on, että kaikki muut paitsi myymäläpäällikkö ja osastonhoitajat vastaavat kyselyyn. Kyselyyn osallistuu vakituksessa työsuhteessa olevia, osa-aikaisia sekä määräaikaisessa työsuhteessa olevia työntekijöitä. Vastaajista kaikki työskentelevät asiakaspalvelutehtävissä.

## **9 KYSELYLOMAKE**

Kyselylomakkeella on kysymyksiä, jotka koskevat työviihtyvyyttä, työssä jaksamista, työympäristöä sekä johtamista. Suurin osa kysymyksistä on monivalintakysymyksiä, joissa vastaaja valitsee omaa mielipidettään lähinnä olevan vastausvaihtoehdon. Lisäksi kyselylomakkeella on avoimia kysymyksiä, joihin vastaaja vastaa kirjallisesti omin sanoin. Näissä avoimissa kysymyksissä vastaajat saavat esittää omia kehitysehdotuksiaan, huolenaiheitaan sekä antaa muuta palautetta aihealueeseen liittyvistä asioista. Tarkoituksena on, että vastaajat saisivat mahdollisimman vapaasti tuoda esille omia mielipiteitään ja ideoitaan. Kyselyyn vastataan nimettömästi. Jokaiselle vastaajalle annetaan kyselylomake, jonka hän voi halutessaan täyttää kotona tai työpäivän aikana. Täytetyt kyselylomakkeet palautetaan niille varattuun laatikkoon, joka sijaitsee yrityksen taukotiloissa.



## 10 KYSELYTUTKIMUKSEN TULOKSET

Kyselytutkimuksen vastausprosentti oli 79 %. Kymmenen vastaajaa oli antanut sanallista palautetta. Tuloksia tutkittaessa kysymykset on lajiteltu kolmeen eri osa-alueeseen; työpaikkaan, työilmapiiriin ja työympäristöön liittyvät kysymykset, omaan työhön ja omiin kokemuksiin liittyvät kysymykset sekä johtamiseen ja esimiehiin liittyvät kysymykset.

Seuraavassa käydään läpi kyselyn vastauksia ja erityisesti sellaisia osa-alueita, joihin Yritys X Oy:ssä tulisi kiinnittää huomiota. Tarkoituksena ei ole poimia vain negatiivisia osa-alueita, vaan seuraavassa eritellään myös niitä osa-alueita, joihin Yritys X Oy:n henkilökunta on tyytyväinen.

### 10.1 Työpaikkaan, työilmapiiriin ja työympäristöön liittyvät vastaukset

Ensimmäiseen taulukkoon on koottu yhteen työpaikkaa, työilmapiiriä ja työympäristöä koskevien vastausten keskiarvot. Tämän osa-alueen kysymykset eivät aiheuttaneet isoja eroja vastausten keskiarvojen välillä. Sen takia vastausten keskiarvot pysyivät hyvin lähellä mediaania eli keskiväliä.

Vastausten perusteella Yritys X Oy:n tulisi kiinnittää huomiota työilmapiiriin ja yhteishengen parantamiseen. On huolestuttavaa, että kummankin väittämän keskiarvo on alle kolme. Vaikka työilmapiiriä ja yhteishenkeä ei pidetäkään hyvänä, yli puolet vastaajista tuntee kuitenkin työyhteisön viihtyisäksi.

Yritys X Oy:ssä tulisi myös kiinnittää huomiota tiedottamiseen ja tiedonkulun parantamiseen. Väittämän *tiedonkulku työpaikallani on hyvää*, keskiarvo oli 2,5 ja väittämän *työpaikallani tapahtuvista muutoksista informoidaan hyvin*, keskiarvo oli 2,6. On tärkeää, että tieto tavoittaa yrityksessä ne, jotka sitä tarvitsevat.

Myös ongelmatilanteiden ratkaiseminen tunnetaan Yritys X Oy:ssä vaikeaksi. *Työpaikallani on vuorovaikutusongelmia*, väittämän keskiarvo oli 3,3. Vuorovaikutusongelmat voivat mahdollisesti aiheutua heikosta työilmapiiristä ja yhteis-

hengestä. Vastaajien mukaan ongelmatilanteet ja erimielisyydet hoidetaan työpaikalla huonosti. Usein myös ongelmatilanteissa pyritään etsimään syntipukkia. Huonosti ratkaistut ongelmat ja erimielisyydet voivat vaikuttaa kielteisesti työilmapiiriin, yhteishenkeen sekä henkilöstön sosiaalisiin suhteisiin.

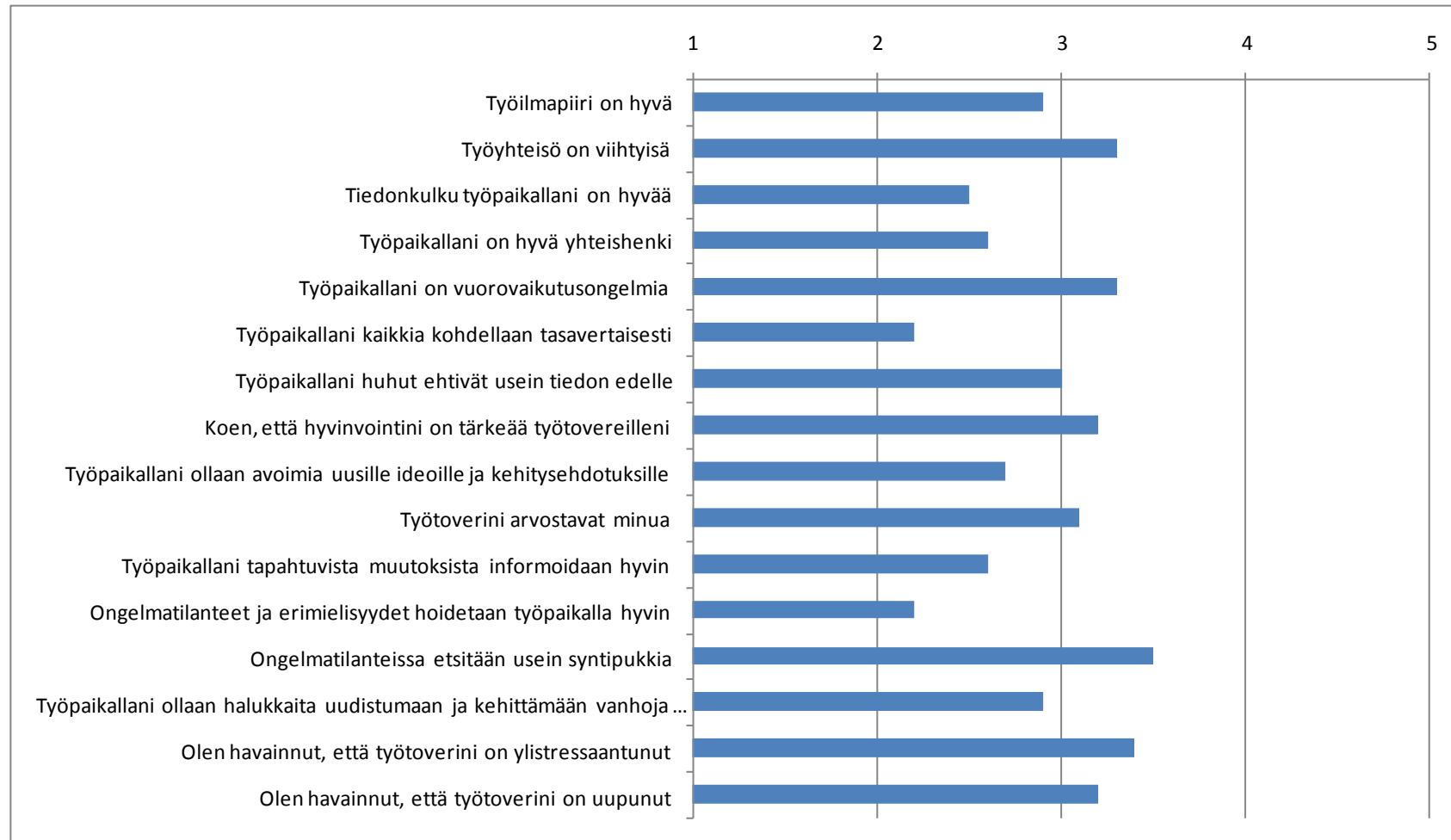
Vastaajat eivät tunne, että Yritys X Oy olisi halukas kehittämään tai uudistamaan vanhoja toimintatapoja. Vastaajat eivät myöskään tunne, että Yritys X Oy:ssä oltaisiin erityisen avoimia uusille ideoille ja kehitysehdotuksille. Kehittyminen ja uudistuminen ovat kuitenkin yritystoiminnan elinehto. Samat menetelmät, jotka ovat toimineet 10–15 vuotta sitten, eivät välttämättä toimi enää.

Väittämän *työpaikallani kaikkia kohdellaan tasavertaisesti*, keskiarvo oli 2,2, mikä on jo lähellä huonoa. Yritys X Oy:ssä tulisi ehdottomasti kiinnittää huomiota työntekijöiden tasavertaiseen kohteluun. Työntekijöiden eriarvoinen kohtelu voi osaltaan vaikuttaa yrityksen ilmapiiriin, yhteishenkeen ja sosiaalisiin suhteisiin.

Yritys X Oy:n henkilöstön tulisi myös huomioida toisensa ja arvostaa toisiaan enemmän. Arvostuksen ja huomioimisen lisäämisellä voidaan myös vaikuttaa työpaikan yhteishenkeen ja työilmapiiriin. Arvostuksen ja toisten huomioimisen lisääntyminen vaikuttaa positiivisesti työmotivaatioon ja myös työn tuottavuuteen ja tehokkuuteen. Väittämien *koen, että hyvinvointini on tärkeää työtovereilleni* sekä *työtoverini arvostavat minua*, keskiarvot olivat hieman yli kolme. Tilanne ei ole huono, mutta keskiarvot voisivat olla parempia.

Väittämän *olen havainnut, että työtoverini on ylistressaantunut*, keskiarvo oli 3,4 ja väittämän *olen havainnut, että työtoverini on uupunut*, keskiarvo oli 3,2. Kumpikin keskiarvo on yli kolmen eli puolivälin. Kysymyksen *mistä stressi johtuu*, yleisin vastaus oli jatkuva kiire. Myös huono ilmapiiri aiheutti joidenkin vastaajien mukaan stressiä.

Taulukko1 Työpaikkaa, työilmapiiriä ja työympäristöä koskevien kysymysten keskiarvot



1= Täysin eri mieltä, 2= Jokseenkin eri mieltä, 3= en osaa sanoa, 4= Jokseenkin samaa mieltä, 5= Täysin samaa mieltä

## 10.2 Omaan työhön ja omiin kokemuksiin liittyvät vastaukset

Toiseen taulukkoon on koottu vastaajien omaan työhön ja omiin kokemuksiin liittyvien vastausten keskiarvot Tämän osa-alueen vastausten keskiarvoissa oli jo havaittavissa enemmän hajontaa. Keskiarvoissa oli havaittavissa joitakin erittäin matalia ja myös hyvin korkeita keskiarvoja, toisin kuin edellisen osa-alueen vastauksissa.

Yritys X Oy:n henkilökunnasta suurin osa tuntee viihtyvänsä työssään ja suurin osa pitää työtään myös tarpeeksi haastavana. Väittämän *viihdyn hyvin työssäni*, keskiarvo oli 3,9 ja väittämän *työni on tarpeeksi haastavaa*, keskiarvo oli 3,8. On kaikin puolin tärkeää, että henkilökunta tuntee viihtyvänsä työssään, sillä silloin työn teko on mukavaa, työt sujuvat paremmin ja motivaatio on hyvä. Tarpeeksi haastava työ on tärkeä osa työssä jaksamista ja työssä viihtymistä. Liian raskas tai liian helppo työ vaikuttaa myös motivaatioon kielteisesti.

Yritys X Oy:n henkilökunta tuntee, että heidän työpanostaan ei arvosteta tarpeeksi. Arvostus on tärkeää työntekijöiden välillä, mutta myös työntekijän ja esimiehen tai esimiesten välillä. Arvostuksen avulla jokainen työntekijä voi tuntea itsensä tärkeäksi. Yritys X Oy:ssä voitaisiin selvittää, eivätkö työntekijät arvosta toistensa työtä vai eivätkö esimiehet arvosta alaistensa työtä. Näin ongelmaan olisi helpompi puuttua.

Vastausten perusteella Yritys X Oy:n tulisi myös kehittää palautteen antamista. Suurin osa henkilökunnasta ei tunne saavansa tarpeeksi palautetta. Väittämän *saan tarpeeksi palautetta*, keskiarvo oli 2,8 ja väittämän *saan tekemästäni työstä rakentavaa ja asiallista palautetta*, keskiarvo oli 2,5. Palautteen antaminen henkilökunnalle on ensiarvoisen tärkeää, sillä sen avulla henkilöstölle voidaan viestittää, mitä se tekee oikein tai väärin. Henkilöstön toimintaan ei voi vaikuttaa ellei sille anna palautetta tehdystä työstä.

Henkilökunnan vaikutusmahdollisuuksia tulisi parantaa Yritys X Oy:ssä. Todella pieni osa vastaajista tuntee voivansa vaikuttaa työpaikkansa asioihin. Väittämän *pystyn vaikuttamaan työpaikkani asioihin*, keskiarvo oli 1,9 ja väittämän *mielipi-*

*teeni ja kehitysehdotukseni otetaan huomioon*, keskiarvo oli 2,8. Olisi tärkeää, että henkilökunnan ajatuksia ja mielipiteitä kuunneltaisiin ja ne otettaisiin huomioon päätöksiä tehdessä. Tällä tavoin henkilökunta tuntee itsensä arvostetuksi ja tärkeäksi.

Yritys X Oy:n henkilökunta ei juuri pidä työtään fyysisesti liian raskaana, mutta osa vastaajista pitää työtä henkisesti liian raskaana. Väittämän *koen työni henkisesti liian raskaaksi*, keskiarvo oli 3,2. Tämä saattaa johtua esimerkiksi huonosta työilmapiiristä tai yhteishengestä.

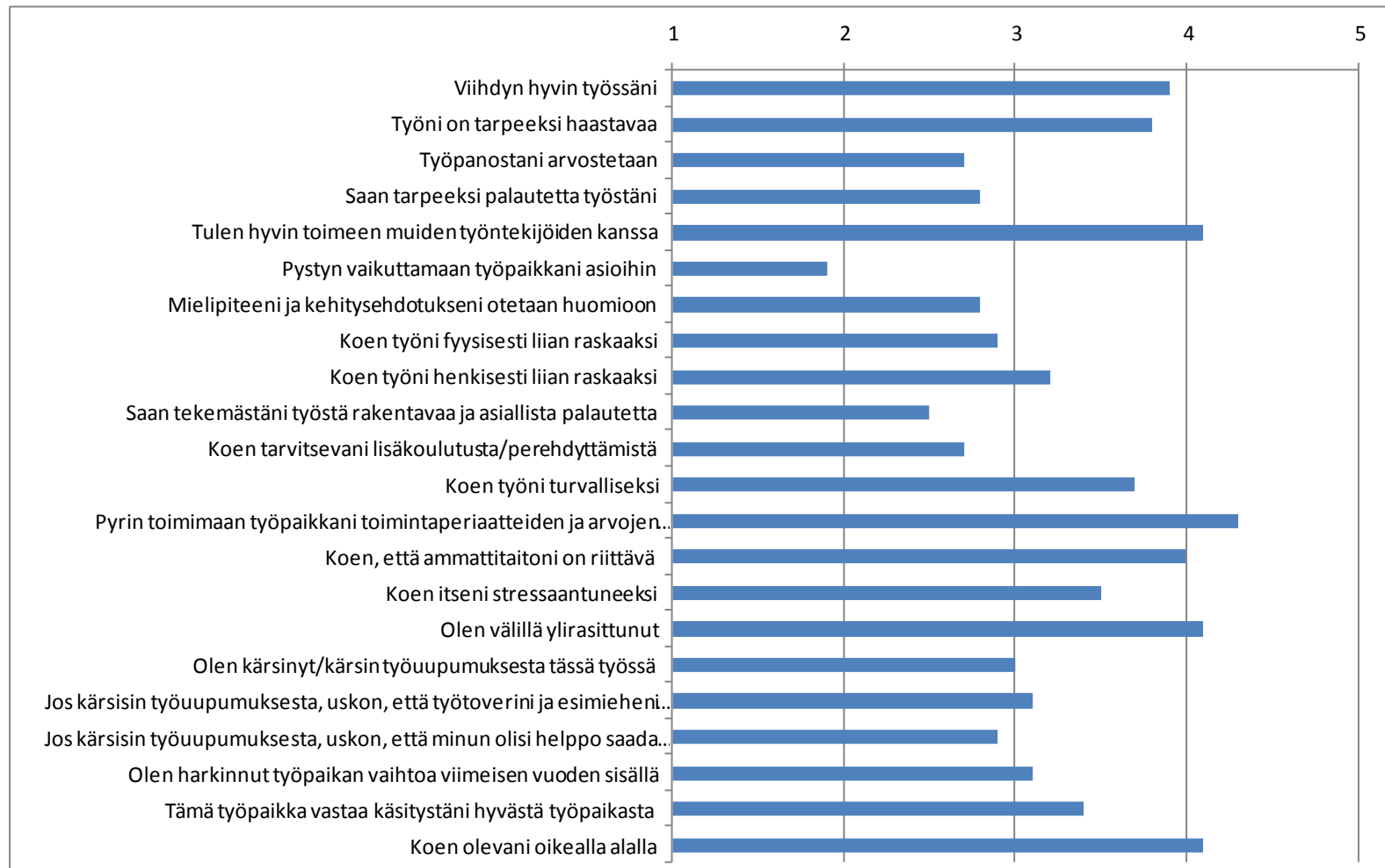
Suurin osa vastaajista tuntee, että heidän ammattitaitonsa on riittävä, eivätkä he juurikaan tunne tarvitsevansa lisäkoulutusta tai perehdyttämistä. Suurin osa myös pitää työtään turvallisena. Väittämän *pyrin toimimaan työpaikkani toimintaperiaatteiden ja arvojen mukaisesti*, keskiarvo oli 4,3, mikä on erittäin hyvä. Yritys X Oy:n työntekijät ovat sisäistäneet työpaikkansa arvot sekä toimintaperiaatteet ja ovat halukkaita toimimaan niiden mukaisesti.

Vastausten perusteella yli puolet Yritys X Oy:n henkilökunnasta tuntee itsensä stressaantuneeksi ja hälyttävän moni välillä yllirasittuneeksi. Väittämän *koen itseni stressaantuneeksi*, keskiarvo oli 3,5 ja väittämän *olen välillä yllirasittunut*, keskiarvo oli 4,1. Stressin syyksi mainittiin mm. jatkuva kiire ja työpaikan huono ilmapiiri.

Työuupumukseen liittyvissä kysymyksissä keskiarvot pysyttelivät lähellä keski-väliä. On kuitenkin huomattava, että kaikkiaan kuusi vastaajaa oli tuntenut itsensä jokseenkin uupuneeksi nykyisessä työssään. Myös avun saamista työuupumukseen pidettiin jokseenkin vaikeana.

Väittämän *olen harkinnut työpaikan vaihtoa viimeisen vuoden sisällä*, keskiarvo oli 3,1, mikä on hieman yli keskiarvon. 53,5 % vastaajista oli väittämän kanssa jokseenkin samaa mieltä tai täysin samaa mieltä. Vastaajista reilusti yli puolet oli kuitenkin sitä mieltä, että Yritys X Oy vastaa heidän käsitystään hyvästä työpaikasta. Lisäksi noin 80 % vastaajista tuntee olevansa oikealla alalla.

Taulukko 2 Omaan työhön ja omiin kokemuksiin liittyvien vastausten keskiarvot



1= Täysin eri mieltä, 2= Jokseenkin eri mieltä, 3= en osaa sanoa, 4= Jokseenkin samaa mieltä, 5= Täysin samaa mieltä

### 10.3 Johtamiseen ja esimiehiin liittyvät vastaukset

Kolmanteen taulukkoon on koottu vastaajien johtamiseen ja esimiehiin liittyvien vastausten keskiarvot. Näiden vastausten keskiarvoissa oli jonkin verran hajontaa. Noin puolet keskiarvoista oli lähellä mediaania ja puolet selvästi mediaanin alapuolella.

Väittämän *koen, että hyvinvointini on tärkeää työnantajalleni*, keskiarvo oli 2,1, mikä ei ole kovinkaan hyvä. Henkilöstön hyvinvoinnista tulisi pitää huolta, sillä henkilöstö on yrityksen tärkein voimavara. Yritys X Oy:n henkilöstö ei myöskään juuri tunne, että työnantaja arvostaa heitä. Työmotivaation sekä työviihtyvyyden kannalta olisi tärkeää, että henkilökunta pitää itseään arvostettuna ja tärkeänä.

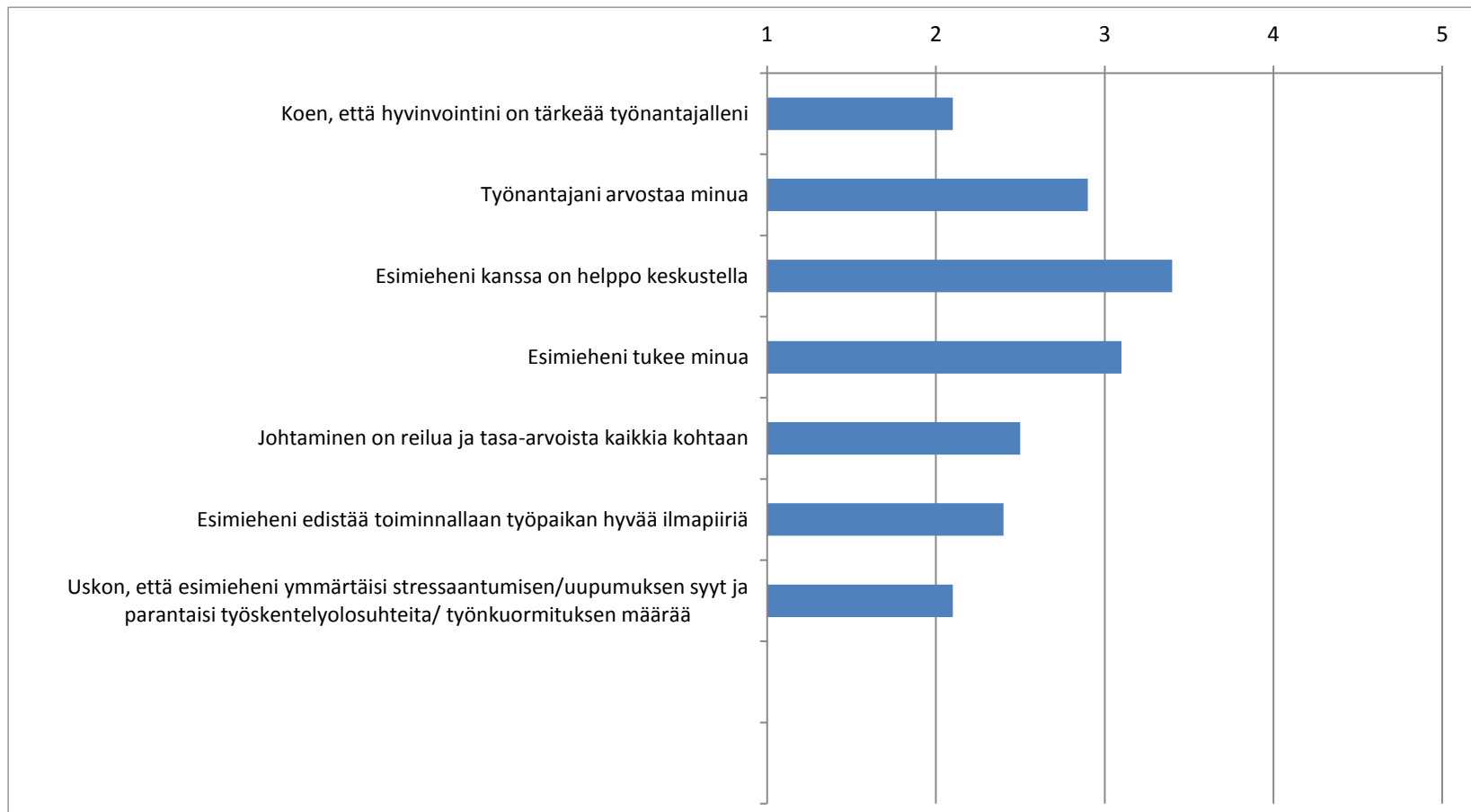
Yli puolet vastaajista tuntee, että esimiehen kanssa on helppoa keskustella.

Väittämän *johtaminen on reilua ja tasa-arvoista kaikkia kohtaan*, keskiarvo oli 2,5, mikä on selvästi alle keskiarvon. Työntekijöiden reilu ja tasa-arvoinen kohtelu on ensiarvoisen tärkeää, sillä se vaikuttaa työpaikan yleisilmapiiriin, työviihtyvyyteen ja työntekijöiden välisiin suhteisiin.

Yritys X Oy:n henkilöstö ei myöskään tunne, että esimies tai esimiehet edistäsivät omalla toiminnallaan työpaikan hyvää ilmapiiriä ja yhteishenkeä. Väittämän *esimieheni edistää toiminnallaan työpaikan hyvää ilmapiiriä ja yhteishenkeä*, keskiarvo oli 2,4. Esimiehen tulisi omalla esimerkillään osoittaa, mitä hän odottaa alaisiltaan. Esimiehen tulisi olla suunnan näyttäjä, joka määrittää miten, tulee ja miten ei tule toimia.

Väittämän *uskon, että esimieheni ymmärtäisi stressaantumisen/ uupumuksen syyt ja parantaisi työskentelyolosuhteita/ työnkuormituksen määrää*, keskiarvo oli 2,1, mikä on heikko.

Taulukko 3 Johtamiseen ja esimiehiin liittyvien vastausten keskiarvot



1= Täysin eri mieltä, 2= Jokseenkin eri mieltä, 3= en osaa sanoa, 4= Jokseenkin samaa mieltä, 5= Täysin samaa mieltä



## **10.4 Kirjalliset vastaukset**

Kyselylomakkeella oli neljä avointa kysymystä, joihin vastaajien tulisi vastata kirjallisesti. Seuraavissa kappaleissa käydään läpi kirjallisten kysymysten vastaukset kysymys kerrallaan.

### **10.4.1 Mitä asioita haluaisit parantaa työpaikallasi tai työssäsi?**

Ensimmäisessä kirjallisessa kysymyksessä kysyttiin mitä asioita vastaajat haluaisivat parantaa työpaikallaan tai työssään. Seuraavassa on lueteltu henkilökunnan vastauksia.

- ilmapiiriä
- työolosuhteita
- informaation kulkua
- varastoa
- vanhoista tavoista pääsemistä
- työntekijöiden koulutusta
- tasa-arvoisuutta
- palkkauksen tasoa (palkka suuremmaksi)
- parannuksia työaikoihin (jatkuvasti iltaa)
- lisää kierrätystä osastojen välillä
- ennen päätöksiä tulisi kysyä henkilökunnan mielipidettä
- ekstras iltavuoroihin
- periaatetta kaikki tekee kaikkea (toimiiko?).

### **10.4.2 Mitä työilmapiiriin vaikuttavia tekijöitä tulisi parantaa?**

Toisessa kirjallisessa kysymyksessä kysyttiin mitä työilmapiiriin vaikuttavia tekijöitä vastaajat haluaisivat parantaa. Seuraavassa on lueteltu henkilökunnan vastauksia.

- yhdenvertaista kohtelua
- arvostusta
- avoimuutta

- tulisi huomioida henkilökunnan jaksaminen
- turha asioiden vatvominen pois
- selän takana puhuminen pois
- pomot töihin esimerkiksi lauantaisin kello 15–17
- osastonhoitajat samaan työaikakiertoon muiden työntekijöiden kanssa
- vuorovaikutusta
- toisten huomioon ottamista
- toisista välittämistä
- toisten kunnioittamista
- samat säännöt kaikille, esimerkiksi kassoilla.

#### **10.4.3 Mitä työviihtyvyyteen tai työssäjaksamiseen vaikuttavia tekijöitä tulisi parantaa?**

Kolmannessa kirjallisessa kysymyksessä kysyttiin mitä työviihtyvyyteen tai työssäjaksamiseen vaikuttavia tekijöitä vastaajat haluaisivat parantaa. Seuraavassa on lueteltu henkilökunnan vastauksia.

- työnantajan tulisi kannustaa enemmän ja antaa palautetta tehdystä työstä
- annettaisiin henkilökunnalle tarvittavia vapaita, kun itse tietää, ettei enää jaksa
- TYKY-iltoja
- varastoon erikseen varastotyöntekijä
- virkistyspäiviä
- kiitosta useammin
- asioihin tulisi saada vaikuttaa enemmän niin, että se myös huomioidaan
- lisää työntekijöitä. Lomalla ja sairauslomalla on jatkuvasti ihmisiä, jonka takia muilla on kauhea kiire kokoajan
- laajempi työterveyshuolto
- virkistystoimintaa.

#### **10.4.4 Mihin asioihin olet työpaikassasi tyytyväinen?**

Neljännessä kirjallisessa kysymyksessä kysyttiin mihin asioihin vastaajat ovat työpaikassaan tyytyväisiä. Seuraavassa on lueteltu henkilökunnan vastauksia.

- oman osaston yhteishenkeen
- palkka tulee aina ajallaan (kaksi vastaajaa)
- mukavat työtoverit (kolme vastaajaa)
- asiakkaat ovat mukavia (kaksi vastaajaa)
- luotettava työnantaja
- varma paikka
- omavarainen työpaikka
- työympäristöön.

#### **10.4.5 Vastausten yhteenveto**

Näiden kirjallistenvastausten perusteella voidaan siis päätellä, että Yritys X Oy:ssä on monia asioita, joita henkilökunta haluaisi parantaa tai kehittää. On kuitenkin huomioitava, että Yritys X Oy ei kuitenkaan pysty vaikuttamaan kaikkiin edellä mainittuihin seikkoihin, kuten esimerkiksi palkkojen nostamiseen, sillä siihen vaikuttavat ammattiliittojen tekemät sopimukset.

Kirjallisten vastausten sekä monivalintavastausten perusteella voidaan todeta, että Yritys X Oy:n henkilöstö tuntee työhyvinvointinsa olevan ihan kohtuullisella tasolla. Suurin osa vastaajista tuntee viihtyvänsä hyvin työssään ja pitää työtään myös tarpeeksi haastavana. Edellä mainitut seikat ovat tärkeitä tekijöitä työmotivaation ja työssä jaksamisen kannalta. Henkilökunta tulee myös hyvin toimeen keskenään. Suuri osa vastaajista pitää myös asiakkaita mukavina. Henkilökunta pitää Yritys X Oy:tä luotettavana ja turvallisena työpaikkana.

Vaikka Yritys X Oy:n henkilökunta tuntee työhyvinvointinsa olevan kohtuullisella tasolla, on yrityksessä monia osa-alueita, jotka henkilöstön vastausten perusteella kaipaavat parannusta. Jotta kaikki viihtyisivät hyvin työssään, tulisi yhteishenkeä ja työilmapiiriä parantaa. Toisten työntekijöiden huomioimisen ja

arvostuksen lisäämisellä voi olla positiivinen vaikutus myös yhteishenkeen ja työilmapiiriin.

Työntekijöiden tasavertaiseen kohteluun tulisi myös kiinnittää huomiota. Kaikkia työntekijöitä tulisi kohdella reilusti ja samalla tavalla. Erityisesti yrityksen johdon tulisi puuttua asiaan ja pitää huoli siitä, että kaikkia kohdellaan tasavertaisesti. Esimiesten tulisi näyttää esimerkkiä muille ja kohdella kaikki alaisiaan tasavertaisesti ja reilusti. Olisi tärkeää selvittää, minkälaisissa tilanteissa eriarvoista kohtelua ilmenee. Tällöin ongelmaan voidaan puuttua ja eriarvoisesta kohtelusta päästä eroon. Eriarvoisella kohtelulla voi olla suuri vaikutus työilmapiiriin, yhteishenkeen ja henkilöstön välisiin suhteisiin.

Yritys X Oy:n henkilöstön mukaan myös ongelmatilanteiden ja erimielisyyksien ratkaisemista pidetään vaikeana. Vuorovaikutuksen lisääminen, avoimuus sekä toisten arvostaminen helpottaisivat ongelmien ja erimieleisyyksien ratkaisua. Kirjallisissa vastauksissa käykin ilmi, että henkilökunta toivoo lisää avoimuutta ja vuorovaikutusta.

Henkilöstön vastausten mukaan Yritys X Oy:ssä on ilmiselvästi ongelmia tiedonkulussa. Yrityksessä tulisikin pohtia tiedonkulkua ja siihen liittyviä ongelmia. Tiedonkulkua ja tiedotusta tulisi parantaa niin, että tieto varmasti saavuttaa ne tahot, joille se on tarkoitettu kohtuullisessa ajassa. Väärä tai muuten huono tiedotus aiheuttaa hämmennystä ja väärinkäsityksiä työyhteisön sisällä ja pahimmassa tapauksessa se voi jopa vaikuttaa myös asiakkaisiin. Lisäksi on erityisen tärkeää, että yrityksessä tapahtuvista muutoksista informoidaan henkilökuntaa, sillä muutoksilla voi olla suuri merkitys henkilökunnalle.

Vastausten perusteella Yritys X Oy:n henkilökunta myös toivoo saavansa lisää vaikutusmahdollisuuksia. Arvostuksen osoittamisen ja työssä viihtymisen kannalta olisi tärkeää, että henkilökunta saisi osallistua sitä koskeviin päätöksiin ja saisi myös ilmaista omia mielipiteitään ja kehitysehdotuksiaan vapaasti. Uusia ideoita ja kehitysehdotuksia olisi ainakin tärkeä kuunnella ja pohtia, ennen niiden hylkäämistä. Lisäksi henkilökunnalta voi saada hyviä ja käytännönläheisiä

ideoita ja kehitysehdotuksia, sillä henkilöstö näkee työnsä ongelmakohtat läheltä.

Yritys X Oy:n henkilökunta toivoo parannuksia palautteen ja kiitoksen antamiseen. Reilusti alle puolet vastaajista tuntee saavansa riittävästi palautetta tekemästään työstä. Palautteen ja kiitoksen avulla voidaan motivoida työntekijöitä sekä osoittaa arvostusta heitä kohtaan. Ilman palautetta työntekijät eivät tiedä, mitä he tekevät oikein ja mitä väärin. Palautteen avulla työntekoa voidaan saada tehokkaammaksi ja tuottavammaksi.

Stressiin ja uupumukseen tulee myös kiinnittää huomiota Yritys X Oy:ssä. Yli puolet vastaajista oli sitä mieltä, että he ovat havainneet työtoverinsa olevan stressaantunut tai uupunut. Lisäksi vielä suurempi osa luokittelee itsensä välillä ylistressaantuneeksi ja yllirasittuneeksi. Työntekijöiden stressin syyt ja kesto tulisi selvittää. Tämän jälkeen voidaan ryhtyä toimenpiteisiin stressitekijöiden minimoimiseksi. Jatkuva stressi tai yllirasittuneisuus voi aiheuttaa vakavia ongelmia työntekijöille. Seurauksena voi olla työuupumus ja pitkä sairausloma. Pitkät sairauspoissaolot tulevat hyvin kalliiksi työnantajalle.

Yritys X Oy:n kannalta sen henkilöstö on ammattitaitoista ja henkilöstö on myös hyvin sisäistänyt Yritys X Oy:lle tärkeät arvot ja toimintatavat, ja henkilöstö pyrkii toimimaan niiden mukaisesti. Valtaosa henkilöstöstä tuntee myös olevansa oikealla alalla. Yli puolet vastaajista tuntee Yritys X Oy:n vastaavan heidän käsitystään hyvästä työpaikasta. Yritys X Oy:n kannattaa näiden tietojen perusteella pitää kiinni henkilökunnastaan ja kiinnittää huomioita henkilöstön hyvinvointiin, sillä muuten se voi menettää ammattitaitoista ja sitoutunutta henkilökuntaansa.

## **11 PÄÄTELMÄT**

Henkilöstö on yrityksen tärkein voimavara. Siksi onkin tärkeää, että henkilöstö voi hyvin ja henkilöstön hyvinvointiin kiinnitetään yrityksessä erityistä huomiota. Hyvinvoivan henkilöstön etuna yritykselle on mm. se, että henkilöstön vaihtuvuus on pientä, jolloin ammattitaitoinen henkilöstö pysyy yrityksessä eikä lähde

sieltä pois. Hyvinvoiva henkilöstö on myös motivoitunutta, jolloin työnteko on tehokasta ja tuottavaa. Mikäli yrityksen henkilöstö voi hyvin, yritys myös säästyy kalliilta sairaspotilaailloilta sekä ennen aikaisilta eläkkeellesiirtymisiltä.

Vaikka yrityksessä pidettäisiin huolta henkilöstön hyvinvoinnista, olisi myös tärkeää välillä kuunnella henkilöstön mielipiteitä ja ajatuksia, kuinka työyhteisöä, työoloja, työtä sekä työympäristöä voitaisiin parantaa ja kehittää. Yrityksen henkilöstö tietää parhaiten oman työnsä kompastuskivet, työilmapiiriä hiertävät asiat sekä työssä jaksamiseen vaikuttavat asiat. Yrityksen johto ei aina pysty näkemään ja tuntemaan näitä edellä mainittuja asioita.

Tämän tutkimuksen avulla Yritys X Oy saa tärkeää tietoa henkilöstönsä työviihtyvyydestä, työssä jaksamisesta sekä työpaikan työilmapiiristä. Tulosten avulla yritys pystyy kehittämään työympäristöä, työtehtäviä sekä työilmapiiriä henkilöstön toivomaansa suuntaan. Henkilöstö sai ilmaista omia näkökantojaan ja mielipiteitään sekä kehitysehdotuksiaan. Tärkeintä olikin saada henkilöstön ääni kuuluviin, jotta sen työhyvinvointia voidaan parantaa entisestään.

Kyselytutkimuksen tuloksista ei mielestäni paljastunut mitään hyvin yllättävää. Tulosten perusteella kehitystä ja toimenpiteitä vaativia osa-alueita oli kuitenkin aika paljon. Mikään asia ei ollut hyvin huonosti, mutta ei erittäin hyvinkään. Yritys X Oy:ssä tulisi henkilöstön vastausten perusteella kiinnittää huomiota tiedonkulkuun ja sen parantamiseen, työilmapiiriin ja yhteishengen parantamiseen, tasavertaiseen kohteluun, henkilöstön vaikutusmahdollisuuksien parantamiseen, palautteen ja kiitoksen antamisen lisäämiseen, henkilöstön työssä jaksamiseen sekä stressi- ja uupumustekijöiden selvittämiseen.

Yritys X Oy:n henkilöstö oli kuitenkin kohtuullisen tyytyväinen työhönsä ja sen haasteellisuuteen, suurin osa myös piti työympäristöä viihtyisänä sekä viihtyi itse hyvin työssään. Monet vastaajista pitivät Yritys X Oy:tä luotettava ja varmana työpaikkana, jossa on mukavia työtovereita sekä asiakkaita. Valtaosan mielestä Yritys X Oy myös vastasi heidän käsitystään hyvästä työpaikasta. Vaikka Yritys X Oy:ssä oli suhteellisen paljon kehittämisen kohteita henkilöstön mielestä, on yrityksessä kuitenkin myös paljon hyvää.

Tutkimuksen tulokset ovat melko luotettavia, mutta toki aina on mahdollista, että joku vastaajista on ymmärtänyt kysymyksen väärin tai vahingossa valinnut väärän vastausvaihtoehdon. Nämä virheelliset vastaukset eivät kuitenkaan ole merkittävästi vaikuttaneet vastausten keskiarvoihin. Tämän takia tulokset ovat hyvinkin käyttökelpoisia.

Tuloksia käytetään varmasti hyväksi tulevaisuudessa ja niiden avulla voidaan tehdä muutoksia Yritys X Oy:ssä. Jotta nähdään, ovatko muutokset auttaneet tai ovatko henkilöstön mielipiteet muuten vain muuttuneet, olisi hyvä toistaa tämä tai vastaavanlainen kysely esimerkiksi muutaman vuoden päästä. Muutoksilla sinänsä ei ole juurikaan merkitystä, ellei muutosten vaikutuksia tutkita ja seurata säännöllisesti.

## LÄHTEET

Aho, O. 2010. Työyhteisö ja esimiestyö. Saatavilla [www-muodossa:](http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tyoyhteison_tyohyvinvointi/Sivut/default.aspx)  
[http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tyoyhteison\\_tyohyvinvointi/Sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tyoyhteison_tyohyvinvointi/Sivut/default.aspx)  
(Luettu 19.8.2010)

Ferrie, JE, Westerlund, H, Virtanen, M, Vahtera, J, Kivimäki, M, Flexible labor markets and employee health. 2008. Scandinavian Journal of Work Environment & Health. Saatavilla [www-muodossa:](http://www.ttl.fi/Internet/Suomi/Tutkimus/Tutkimusuutisia+tyoterveyslaitoksesta/epavarmuus.htm)  
<http://www.ttl.fi/Internet/Suomi/Tutkimus/Tutkimusuutisia+tyoterveyslaitoksesta/epavarmuus.htm> (Luettu 8.3.2010)

Furman, B. & Ahola, T. 2002. Työpaikan hyvä henki ja kuinka se tehdään. Helsinki: Tammi.

Furman, B, Ahola, T, & Hirvihuhta, H. 2004. Työpaikan pelisäännöt ja kuinka ne tehdään. Helsinki: Tammi.

Heiske, P. 1997. Hyvinvointia työyhteisöön. Helsinki: Yrityskirjat Oy.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS- kustannus.

Järvinen, P. 2001. Onnistu esimiehenä. Seitsemäs painos. Helsinki: WSOY Pro.

Järvinen, P. 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Helsinki: WSOY Pro.

Kaivola, T. 2003. Työpaikan ihmissuhteet. Helsinki: Kirjapaja Oy.

Kaivola, T & Launila, H. 2007. Hyvä työpaikka. Helsinki: Yrityskirjat Oy.

Kess, K. & Kähönen, M. 2009. Häirintä työpaikalla - työpaikkakiusaamisen selvittäminen ja siihen puuttuminen. Helsinki: Edita Prima Oy.

Koivisto, K. 2001. Tunnista ja torju työuupumus. Helsinki: Yrityskirjat Oy.

Korhonen, K. 2009. Kiusaajat kuriin. Helsinki: KDG Research& Publications Oy.

Lämsä, A-M & Hautala, T. 2005. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki: Edita Prima Oy.

Merikallio, A. 2000. Katkaise stressikierre - oikaise työelämäsi. Helsinki: Kaup-pakaari Oyj.

Parkkinen, P. 2010a. Työyhteisön hyvinvointi. Saatavilla [www-muodossa:](http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tyoyhteison_tyohyvinvointi/Sivut/default.aspx)  
[http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tyoyhteison\\_tyohyvinvointi/Sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tyoyhteison_tyohyvinvointi/Sivut/default.aspx)  
(Luettu: 25.3.2010)



Parkkinen, P. 2010b. Työuupumuksen hoito. Saatavilla [www-muodossa:](http://www.ttl.fi/fi/terveys_ja_tyokyky/tyokuormituksen_hallinta/henkinen_kuormittuminen/tyouupumus/tyouupumuksen_hoito/sivut/default.aspx)  
[http://www.ttl.fi/fi/terveys\\_ja\\_tyokyky/tyokuormituksen\\_hallinta/henkinen\\_kuormittuminen/tyouupumus/tyouupumuksen\\_hoito/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/terveys_ja_tyokyky/tyokuormituksen_hallinta/henkinen_kuormittuminen/tyouupumus/tyouupumuksen_hoito/sivut/default.aspx) (Luettu 31.5.2010)

Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat: viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Schein, E.H. 2001. Yrityskulttuuri-selviytymisopas: tietoa ja luuloja kulttuurimuutoksesta. Helsinki: Laatukeskus.

Työsopimuslaki 2010a. Luku 2 1§ Yleisvelvoite. Saatavilla [www-muodossa:](http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055?search[type]=pika&search[pika]=ty%C3%B6sopimuslaki)  
[http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055?search\[type\]=pika&search\[pika\]=ty%C3%B6sopimuslaki](http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055?search[type]=pika&search[pika]=ty%C3%B6sopimuslaki) (Luettu: 26.8.2010)

Työsuojeluhallinto 2010a. Fyysinen kuormitus. Saatavilla [www-muodossa:](http://www.tyosuojelu.fi/fi/fyysinenkuormitus)  
<http://www.tyosuojelu.fi/fi/fyysinenkuormitus> (Luettu 26.8.2010)

Työsuojeluhallinto 2010b. Henkinen hyvinvointi työssä. Saatavilla [www-muodossa:](http://www.tyosuojelu.fi/fi/hyvinvointi)  
<http://www.tyosuojelu.fi/fi/hyvinvointi> (Luettu 29.3.2010)

Työturvallisuuslaki 2010a. Luku 2 8§ Työnantajan yleinen huolehtimisvelvoite. Saatavilla [www-muodossa:](http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738?search[type]=pika&search[pika]=ty%C3%B6turvallisuuslaki)  
[http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738?search\[type\]=pika&search\[pika\]=ty%C3%B6turvallisuuslaki](http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738?search[type]=pika&search[pika]=ty%C3%B6turvallisuuslaki) (Luettu: 26.8.2010)

Työturvallisuuslaki 2010b. Luku 5 25§ Työn kuormitustekijöiden välttäminen ja vähentäminen. Saatavilla [www-muodossa:](http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738?search[type]=pika&search[pika]=ty%C3%B6turvallisuuslaki)  
[http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738?search\[type\]=pika&search\[pika\]=ty%C3%B6turvallisuuslaki](http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738?search[type]=pika&search[pika]=ty%C3%B6turvallisuuslaki) (Luettu 26.8.2010)

Työturvallisuuslaki 2010c. Luku 5 28§ Häirintä. Saatavilla [www-muodossa:](http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738?search[type]=pika&search[pika]=ty%C3%B6turvallisuuslaki)  
[http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738?search\[type\]=pika&search\[pika\]=ty%C3%B6turvallisuuslaki](http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738?search[type]=pika&search[pika]=ty%C3%B6turvallisuuslaki) (Luettu 26.8.2010)

# TYÖTYTYVÄISYYSTUTKIMUS

Kyselyyn vastataan NIMETTÖMÄSTI.

Suurin osa kysymyksistä on väittämiä, joihin vastataan valitsemalla omaa mieltä lähinnä oleva vaihtoehto. Kyselyssä on myös muutamia avoimia kysymyksiä, joihin vastataan kirjallisesti. Avoimiin kysymyksiin vastaaminen on erittäin toivottavaa, sillä näin voit tuoda esille myös omia mielipiteitäsi/ ideoitasi/ kehitysehdotuksiasi.

Täytetyt kyselyt on palautettava niille varattuun laatikkoon viimeistään

**22.9.2010.**

Palautuslaatikko löytyy kahvihuoneesta.

Kysely on osa opinnäytetyötäni. Kaikki vastaukset käsitellään luottamuksellisesti, eikä kyselyn perusteella tehtävästä yhteenvedosta käy ilmi kenenkään yksittäisen vastaajan mielipide.

Terveisin,  
Laura Niskanen

## TYÖTYYTYVÄISYYSTUTKIMUS

Ympyröi omaa mielipidettäsi lähinnä oleva vaihtoehto: 1= Täysin eri mieltä,  
2= Jokseenkin eri mieltä, 3= En osaa sanoa, 4= Jokseenkin samaa mieltä,  
5= Täysin samaa mieltä

1. Viihdyn hyvin työssäni

1                      2                      3                      4                      5

2. Työni on tarpeeksi haastavaa

1                      2                      3                      4                      5

3. Työilmapiiri on hyvä

1                      2                      3                      4                      5

4. Työpanostani arvostetaan

1                      2                      3                      4                      5

5. Saan tarpeeksi palautetta työstäni

1                      2                      3                      4                      5

6. Tulen hyvin toimeen muiden työntekijöiden kanssa

1                      2                      3                      4                      5

7. Työyhteisö on viihtyisä

1                      2                      3                      4                      5

8. Pystyn vaikuttamaan työpaikkani asioihin

1                      2                      3                      4                      5

9. Mielipiteeni ja kehitysehdotukseni otetaan huomioon

1                      2                      3                      4                      5

10. Tiedonkulku työpaikallani on hyvää

1                      2                      3                      4                      5

11. Työpaikallani on hyvä yhteishenki

1                      2                      3                      4                      5

12. Työpaikallani on vuorovaikutusongelmia

1                      2                      3                      4                      5

13. Työpaikallani kaikkia kohdellaan tasavertaisesti

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

14. Työpaikallani huhut ehtivät usein tiedon edelle

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

15. Koen työni fyysisesti liian raskaaksi

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

16. Koen työni on henkisesti liian raskaaksi

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

17. Koen, että hyvinvointini on tärkeää työnantajalleni

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

18. Koen, että hyvinvointini on tärkeää työtovereilleni

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

19. Työpaikallani ollaan avoimia uusille ideoille ja kehitysehdotuksille

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

20. Saan tekemästäni työstä rakentavaa ja asiallista palautetta

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

21. Työnantajani arvostaa minua

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

22. Työtoverini arvostavat minua

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

23. Koen tarvitsevani lisä-koulutusta/ perehdyttämistä

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

24. Työpaikallani tapahtuvista muutoksista informoidaan hyvin

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

25. Esimieheni kanssa on helppo keskustella

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

26. Esimieheni tukee minua

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

27. Johtaminen on reilua ja tasa-arvoista kaikkia kohtaan

1 2 3 4 5

28. Esimieheni edistää toiminnallaan työpaikan hyvää ilmapiiriä ja yhteishenkeä

1 2 3 4 5

29. Ongelmatilanteet ja erimielisyydet hoidetaan työpaikalla hyvin

1 2 3 4 5

30. Ongelmatilanteissa etsitään usein "syntipukkia"

1 2 3 4 5

31. Koen työni turvalliseksi

1 2 3 4 5

32. Työpaikallani ollaan halukkaita uudistumaan ja kehittämään vanhoja toimintatapoja

1 2 3 4 5

33. Pyrin toimimaan työpaikkani toimintaperiaatteiden ja arvojen mukaisesti

1 2 3 4 5

34. Koen, että ammattitaitoni on riittävä

1 2 3 4 5

35. Koen itseni stressaantuneeksi

1 2 3 4 5

Mistä stressi johtuu?

36. Olen välillä yllirasittunut

1 2 3 4 5

37. Olen kärsinyt/ kärsin työuupumuksesta nykyisessä työpaikassani

1 2 3 4 5

38. Jos kärsisin työuupumuksesta, uskon, että työtoverini ja esimieheni tukisivat minua

1 2 3 4 5

39. Uskon, että esimieheni ymmärtäisi stressaantumisen/ uupumisen syyt ja parantaisi työskentelyolosuhteita/ työn kuormituksen määrää

1 2 3 4 5

40. Olen havainnut, että työtoverini on yli- stressaantunut

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

41. Olen havainnut, että työtoverini on uupunut

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

42. Jos kärsisin työuupumuksesta, uskon, että minun olisi helppo saada apua

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

43. Olen harkinnut työpaikan vaihtoa viimeisen vuoden sisällä

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

44. Tämä työpaikka vastaa käsitystäni hyvästä työpaikasta

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

45. Koen olevani oikealla alalla

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

46. Mitä asioita haluaisit parantaa työpaikallasi tai työssäsi?

47. Mitä työilmapiiriin vaikuttavia tekijöitä tulisi parantaa?

48. Mitä työviihtyvyyteen tai työssä jaksamiseen vaikuttavia tekijöitä tulisi parantaa?

49. Mihin asioihin olet työpaikassasi tyytyväinen?

**Kiitos vastaamisesta!**